




3 1761 11701838 2



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117018382>

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 63

Tuesday, November 16, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 63

Le mardi 16 novembre 1982

Président: M. Bill Clarke

Government
Publications

Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on

Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the
Minister of Agriculture on the Comprehensive Audit of
the Canadian Dairy Commission, Tabled in the House
of Commons on July 16, 1982

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada au ministre
de l'Agriculture au sujet de la Vérification intégrée de la
Commission canadienne du Lait, présenté à la Chambre
des communes le 16 juillet 1982

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

Althouse
Bosley
Bossy
Côté (Mrs.)
Demers

Dion (*Portneuf*)
Dionne (*Chicoutimi*)
Gourde (*Lévis*)
Halliday
Hovdebo

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Huntington
Lang
MacBain
McCain

Ostiguy
Tessier
Thacker
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Wednesday, November 10, 1982:

Mr. Althouse replaced Mr. Anguish.

On Monday, November 15, 1982:

Mr. Lang replaced Mr. Kelly;

Mr. Thacker replaced Mr. Lambert.

On Tuesday, November 16, 1982:

Mr. Demers replaced Mr. Bloomfield;

Mr. Gourde (*Lévis*) replaced Mr. Ferguson;

Mr. Ostiguy replaced Mr. Evans;

Mr. Dionne (*Chicoutimi*) replaced Miss Nicholson;

Mr. Tessier replaced Mr. Peterson;

Mrs. Côté replaced Mr. Schroder;

Mr. Tardif replaced Mr. Burghardt;

Mr. Dion (*Portneuf*) replaced Mr. Tardif;

Mr. Towers replaced Mr. Wright;

Mr. McCain replaced Mr. Baker (*Nepean—Carleton*).

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mercredi 10 novembre 1982:

M. Althouse remplace M. Anguish.

Le Lundi 15 novembre 1982:

M. Lang remplace M. Kelly;

M. Thacker remplace M. Lambert.

Le mardi 16 novembre 1982:

M. Demers remplace M. Bloomfield;

M. Gourde (*Lévis*) remplace M. Ferguson;

M. Ostiguy remplace M. Evans;

M. Dionne (*Chicoutimi*) remplace M^{lle} Nicholson;

M. Tessier remplace M. Peterson;

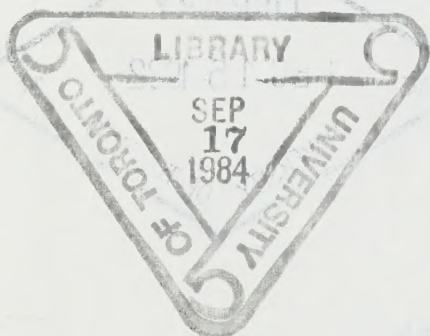
M^{me} Côté remplace M. Schroder;

M. Tardif remplace M. Burghardt;

M. Dion (*Portneuf*) remplace M. Tardif;

M. Towers remplace M. Wright;

M. McCain remplace M. Baker (*Nepean—Carleton*).



MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, NOVEMBER 16, 1982

(72)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 10:05 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Althouse, Bossy, Clarke (*Vancouver Quadra*), Mrs. Côté, Messrs. Demers, Desmarais, Dion (*Portneuf*), Dionne (*Chicoutimi*), Gourde (*Lévis*), Halliday, Hovdebo, Lang, MacBain, McCain, Ostiguy, Tardif, Tessier, Thacker and Towers.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. H.M.B. Millward, Principal, Audit Operations Branch. *From the Canadian Dairy Commission:* Mr. G.J. Choquette, Chairman; Mr. E. Hodgins, Vice-Chairman; Dr. C. McIsaac, Commissioner; Mr. P. Simard, Director, Finance; Mr. J.P. Fortin, Legal Advisor.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee commenced consideration of the Report of the Auditor General of Canada to the Minister of Agriculture on the Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission, tabled in the House of Commons on July 16, 1982.

The Chairman presented the Eighteenth Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which is as follows:

Your Sub-Committee recommended the following tentative schedule:

(a) Monday, November 15, 1982—6:00 p.m.—Briefing dinner—Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission—Room 601, Parliamentary Restaurant;

(b) Tuesday, November 16, 1982—10:00 a.m.—12:30 p.m.—Committee meeting—Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission;

(c) Thursday, November 18, 1982—10:00 a.m.—12:30 p.m.—Committee meeting—Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission;

(d) Tuesday, November 23, 1982—10:00 a.m.—12:30 p.m.—Committee meeting—Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission, if necessary, or if not, Steering Committee meeting on the Government Expenditures Project; and

(e) Thursday, November 25, 1982—10:00 a.m.—12:30 p.m.—Committee meeting—Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission, if necessary, or if not, Steering Committee meeting on the Government Expenditures Project.

On motion of Mr. MacBain, it was agreed that the Eighteenth Report be concurred in.

Mr. Thacker moved, seconded by Mr. Hovdebo,—That the evidence of all witnesses be taken on oath.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 16 NOVEMBRE 1982

(72)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 10h05 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: MM. Althouse, Bossy, Clarke (*Vancouver Quadra*), M^{me} Côté, MM. Demers, Desmarais, Dion (*Portneuf*), Dionne (*Chicoutimi*), Gourde (*Lévis*), Halliday, Hovdebo, Lang, MacBain, McCain, Ostiguy, Tardif, Tessier, Thacker et Towers.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. H.M.B. Millward, directeur principal, Direction des opérations de vérification. *De la Commission canadienne du lait:* M. G.J. Choquette, président; M. E. Hodgins, vice-président; M. C. McIsaac, commissaire; M. P. Simard, directeur, Finances; M. J.P. Fortin, conseiller juridique.

Conformément à son Ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité entreprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada au ministre de l'Agriculture au sujet de la vérification intégrée de la Commission canadienne du lait, présenté à la Chambre des communes le 16 juillet 1982.

Le président présente le dix-huitième rapport du Sous-comité du programme et de la procédure suivant:

Votre Sous-comité recommande le projet suivant d'un calendrier des séances:

a) Le lundi 15 novembre 1982—18h00—Dîner-causerie—Vérification intégrée de la Commission canadienne du lait—Pièce 601, Restaurant parlementaire;

b) Le mardi 16 novembre 1982—10h00 à 12h30—Séance du Comité—Vérification intégrée de la Commission canadienne du lait;

c) Le jeudi 18 novembre 1982—10h00 à 12h30—Séance du Comité—Vérification intégrée de la Commission canadienne du lait;

d) Le mardi 23 novembre 1982—10h00 à 12h30—Séance du Comité—Vérification intégrée de la Commission canadienne du lait, si nécessaire, ou autrement, séance du comité directeur sur le projet des dépenses du gouvernement; et

e) Le jeudi 25 novembre 1982—10h00 à 12h30—Séance du Comité—Vérification intégrée de la Commission canadienne du lait, s'il y a lieu, ou autrement, séance du comité directeur sur le projet des dépenses du gouvernement.

Sur motion de M. MacBain, il est convenu que le dix-huitième rapport soit adopté.

M. Thacker propose, appuyé par M. Hovdebo,—Que les témoignages de tous les témoins soient entendus sous serment.

After debate thereon, the question being put on the motion, it was, by a show of hands, negatived: Yeas: 4; Nays: 9.

Messrs. Dye and Choquette made statements and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Après débat, la motion, mise aux voix, est rejetée par un vote à mains levées par 9 voix contre 4.

MM. Dye et Choquette font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

A 12h30, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, November 16, 1982

• 1007

The Chairman: Order, please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is commencing consideration of the report of the Auditor General of Canada to the Minister of Agriculture on the comprehensive audit of the Canadian Dairy Commission which was tabled in the House of Commons on July 16, 1982.

The clerk is going to distribute a copy of the Eighteenth Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure. After you have had a chance to look at it, we may request a motion to have it accepted.

In the meantime, I will welcome our witnesses this morning: Mr. Kenneth Dye, the Auditor General of Canada; Mr. Hector Millward, the Principal from the Audit Operations Branch who was responsible for the CDC audit; Mr. J.P. Fortin, Legal Advisor; Mr. C. Birchard, Senior Policy Advisor; Mr. P. Simard, Director of Finance; Mr. G.J. Choquette, the Chairman; Mr. E. Hodgins, the Vice-Chairman; and Dr. Cliff McIsaac, a Commissioner. I understand we have as usual a second battery of officials whom we also welcome and who are not at the table but who may be called upon if, as, and when they are needed.

Have you had a chance to look at the Eighteenth Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure? If so, the Chair might entertain a motion that it be accepted.

Mr. MacBain: I move that the Eighteenth Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure be adopted as circulated.

Motion agreed to.

The Chairman: Thank you very much.

In accordance with our normal practice, the statements of the Auditor General and of the commission will be taken as read and will be printed in this place in the order of proceedings.

Statement by Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada):

My report on the comprehensive audit of the Canadian Dairy Commission (CDC) is the direct result of a request to me by the Minister of Agriculture in May, 1981, to undertake a comprehensive audit of the Commission, with particular attention to be given to the Commission's export account expenditure of producer levies. The report was tabled in the House by the Minister on July 16, 1982.

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 16 novembre 1982

Le président: A l'ordre, s'il vous plaît. Conformément à son ordre de renvoi permanent, le Comité procède à l'examen du rapport adressé par le Vérificateur général du Canada au ministre de l'Agriculture à la suite de la vérification intégrée des comptes de la Commission canadienne du lait, rapport qui a été déposé à la Chambre le 16 juillet 1982.

Le greffier va vous distribuer un exemplaire du Dix-huitième Rapport du Sous-comité du programme et de la procédure. Après que vous y aurez jeté un coup d'oeil, nous pourrions demander que quelqu'un présente une motion en vue de son adoption.

Dans l'intervalle, je voudrais souhaiter la bienvenue à nos témoins de ce matin qui sont respectivement. M. Kenneth Dye, Vérificateur général du Canada, M. Hector Millward, chef des opérations de vérification et responsable de la vérification des comptes de la Commission canadienne du lait, M. J.P. Fortin, conseiller juridique, M. C. Birchard, conseiller politique en chef, M. P. Simard, directeur des Finances, M. G.J. Choquette, président de la Commission, M. E. Hodgins, vice-président, et M. Cliff McIsaac, membre de la Commission. Il sont accompagnés de leurs proches collaborateurs auxquels nous souhaitons également la bienvenue et qui pourront au besoin répondre aux questions que nous leur poserons.

Est-ce que vous avez eu l'occasion de jeter un coup d'oeil sur le Dix-huitième Rapport du Sous-comité du programme et de la procédure? Dans l'affirmative, nous sommes prêt à recevoir une motion en vue de son adoption.

M. MacBain: Je propose que le Dix-huitième Rapport du Sous-comité du programme et de la procédure soit adopté tel quel.

La motion est adoptée.

Le président: Merci beaucoup.

Conformément à ce que nous faisons d'habitude, le mémoire du Vérificateur général et de la commission seront considérés comme lus et seront imprimés au procès-verbal.

Commentaire d'introduction de M. Kenneth M. Dye, FCA, (Vérificateur général du Canada):

En mai 1981, le ministre de l'Agriculture m'a demandé d'effectuer une vérification intégrée de la Commission canadienne du lait (CCL) et d'accorder une attention particulière aux dépenses inscrites au compte de l'exportation de la Commission ainsi qu'aux retenues des producteurs. Le 16 juillet 1981, le ministre a déposé à la Chambre le rapport de cette vérification.

[Text]

The operations of the CDC involve the administration of large amounts of moneys which we consider to be trust moneys, collected from the dairy farmers of Canada and entrusted to the Dairy Commission for the special purpose of underwriting the cost of disposing of certain surplus Canadian dairy products in overseas markets. This means that those administering the entrusted moneys must exercise a higher level of responsibility and accountability than if they were filling a normal proprietorship role.

We did not find this to be the case, for example, in the capital assistance program, in which the construction of new facilities for three co-operatives was financed by levy money collected for another purpose. We found no evidence of prior agreement by all participating provinces, or even among all Commissioners. Nor did we find that the Commission made a public announcement outlining criteria by which other companies could apply for assistance. The project was initiated without benefit of a prior study to determine the need for the increased capacity. As indicated in my report, I believe the use of levies for such purposes is questionable.

To achieve the expected level of responsibility for levies collected from the dairy farmers, it is essential that the Commission have in place systems and procedures that will ensure their most economical use. We found such systems and procedures lacking in several areas. For instance, we examined a number of examples of purchases and sales of evaporated milk and whole milk powder. We found that the CDC used a buy/sell-back arrangement that is unusual because the supplier of the product is also the agent for the Commission for overseas sales. This agency position is maintained even when the buyer places an order direct with the Commission, thus incurring agents' fees that do not appear necessary.

We found that the Commission did not have a clear documented policy relating to the handling of claims arising from export transactions and in a number of instances assumed responsibility in the settlement of claims where there did not appear to be any liability resting on the CDC. In each case, the additional losses were charged to the export marketing account which is funded by the dairy farmers of Canada.

We also reviewed contracts related to the purchase of evaporated milk in order to compare prices paid for products of similar can size, butterfat content and level of non fat solids. From this review, we observed that the CDC had paid higher prices for products of similar quality than may have been necessary had competitive tenders been issued. We conservatively estimated the amount to be in excess of \$2 million during the 14-month period examined.

[Translation]

Les activités de la CCL comportent, entre autres, l'administration de sommes importantes que nous jugeons être des sommes en fiducie, prélevées auprès des producteurs de lait canadiens et confiées à la Commission dans le but spécifique de défrayer ce qu'il en coûte pour écouler à l'étranger certains produits laitiers canadiens excédentaires. Les administrateurs de ces sommes en fiducie sont donc tenus d'assumer des responsabilités et une obligation de rendre compte plus grandes que celles qui sont habituellement dévolues à un simple propriétaire.

Tel n'était pas le cas cependant en ce qui a trait, par exemple, au Programme d'aide de capital dans le cadre duquel la construction de nouvelles installations pour trois coopératives a été financée à l'aide de sommes tirées des retenues prélevées à d'autres fins. Nous n'avons trouvé aucune preuve que les provinces participantes ou même que et les commissaires entre eux s'étaient d'abord mis d'accord. De plus, nous avons constaté que la Commission n'a pas rendu publics les critères d'admissibilité dont peuvent se prévaloir d'autres entreprises pour bénéficier de l'aide qui leur est offerte. Le projet a été mis en oeuvre sans qu'il y ait eu au préalable une étude démontrant la nécessité d'accroître la capacité de production. Comme je l'indique dans mon rapport, cette utilisation des retenues est, à mon avis, contestable.

Afin qu'elle puisse assumer pleinement ses responsabilités en ce qui concerne les retenues qu'elle a perçues auprès des producteurs de lait, il est essentiel que la Commission possède des systèmes et des procédés qui assureront l'utilisation la plus économique de celles-ci. Nous avons constaté l'absence de systèmes et de procédés de ce genre dans plusieurs secteurs. Nous avons, par exemple, examiné certains achats et certaines ventes de lait évaporé et de poudre de lait entier. Nous avons constaté que la Commission utilisait un système d'achat suivi d'une revente, système peu orthodoxe puisque le fournisseur faisait également office d'agent de la Commission pour les ventes à l'étranger. Ce système d'agent de l'organisme est utilisé même si l'acheteur passe une commande directement à la Commission, ce qui oblige cette dernière à verser une commission qui ne semble pas nécessaire.

Nous avons constaté que la Commission ne possédait pas de politique clairement consignée en ce qui concerne le traitement des réclamations qui suivent les opérations d'exportation et que, dans un certain nombre de cas, elle a accepté de régler les réclamations alors que la CCL semblait n'avoir à assumer aucune responsabilité. Dans chaque cas, les pertes supplémentaires ont été imputées au compte de l'exportation dont les fonds sont fournis par les producteurs de lait du Canada.

Nous avons aussi revu les contrats pour l'achat du lait évaporé afin de comparer les prix payés pour des produits semblables par la taille des contenants, le contenu en matières grasses et le niveau des solides non gras. À la suite de cet examen, nous avons constaté que la Commission canadienne du lait aurait possiblement payé moins cher pour des produits de qualité semblable si elle avait eu recours à des appels d'offres. Selon une estimation prudente, les sommes payées en trop s'élèveraient à plus de \$2 millions de dollars pour la période de 14 mois sur laquelle portait notre examen.

[Texte]

With regard to the collection of levies, I have qualified my opinion in the financial statements of the Canadian Dairy Commission, last issued for the year ending July 31, 1981. This is a serious step to be taken by an external auditor under any circumstances. In this case, the legal advice I have received leaves me no option, as the Dairy Commission itself collected \$4.7 million in levies, and did not have agreements in place with all of the provinces to regularize the present system. At issue of course is the ability of the Commission (a federal agency) to act for a provincial agency without appropriate legislation in place.

Accountability of Crown agencies to Parliament, to ministers and to the people of Canada is a matter of pressing concern. In the case of the Canadian Dairy Commission, my report details a number of specific areas where the accountability demonstrated by the Commission is inadequate. Also in recent years there have been extended delays in issuing its annual report. It is particularly important for the Commission who manages trust moneys to be more diligent and thorough in the preparation of its annual report, and in accounting for its stewardship in a comprehensive and timely fashion.

Thirty-six recommendations have been made as a result of our studies and findings in the Commission. These should help strengthen the operations of the Commission in both the administration and operations areas. Most of these recommendations are accepted by the CDC, but we have not audited the efforts underway to implement them.

To achieve the needed improvements in the areas identified in the report, the Public Accounts Committee could expect to receive a timetable for the implementation of our recommendations by the CDC.

I believe that the committee could also expect to receive evidence of improved management controls within the CDC in the area of bylaws, documented operating policies incorporated into a policy manual supported by appropriate procedure manuals, and the establishment of specific operating or job responsibilities for the individual commissioners.

Most importantly, I would like to see the Public Accounts Committee consider the elements of accountability appropriate to a Crown agency of the stature of the Canadian Dairy Commission and determine the extent to which it should be held accountable to Parliament, to dairy farmers, to taxpayers and to other levels of government.

Statement by Mr. G.J. Choquette (Chairman, Canadian Dairy Commission):

[Traduction]

En ce qui a trait à la perception des retenues, j'ai formulé une réserve dans mon dernier rapport de vérification des états financiers de la Commission canadienne du lait, pour l'exercice terminé le 31 juillet 1981. Pour un vérificateur externe, il s'agit là d'un geste important, quelles que soient les circonstances. Dans ce dernier cas, les conseils que m'ont donnés les avocats ne me laissaient aucun choix. En effet, la CCL a perçu elle-même des retenues de \$7.7 millions alors qu'il n'existait pas d'ententes avec toutes les provinces pour régulariser le système actuel. L'enjeu du débat est le pouvoir de la Commission (un organisme fédéral) d'agir au nom d'un organisme provincial alors qu'il n'existe pas de loi l'autorisant à agir ainsi.

L'obligation des organismes de la Couronne de rendre compte au Parlement, aux ministres et à la population canadienne est une question qu'il est urgent de résoudre. Dans le cas de la Commission canadienne du lait, mon rapport a fait état de certaines situations où elle ne s'est pas acquittée, de manière appropriée, de l'obligation de rendre compte à laquelle elle est tenue. En outre, au cours des dernières années, elle a accusé des retards prolongés dans la publication de son rapport annuel. Il est particulièrement important pour cette Commission qui gère des sommes en fiducie de préparer son rapport annuel avec plus de diligence et de minutie et de rendre compte de sa gestion d'une manière complète et en temps opportun.

Nos travaux auprès de la Commission et nos constatations nous ont amenés à formuler trente-six recommandations qui devraient permettre à la CCL d'améliorer son fonctionnement tant au niveau administratif qu'au niveau opérationnel. La Commission a accepté la plupart de ces recommandations mais nous n'avons pas encore fait de vérification des mesures prises pour leur donner suite.

En ce qui a trait à l'amélioration des secteurs qui ont été signalés dans mon rapport, le Comité des comptes publics devrait s'attendre à recevoir de la Commission canadienne du lait un calendrier des mesures qu'elle entend prendre pour donner suite à nos recommandations.

Je crois que le Comité devrait également s'attendre à recevoir des preuves de l'amélioration des contrôles de gestion au sein de la Commission en ce qui a trait aux règlements, à la consignation des politiques opérationnelles dans un manuel des politiques que viennent compléter des guides administratifs appropriés et l'établissement d'une description précise des responsabilités liées aux opérations ou aux tâches de chaque commissaire.

Point encore plus important, j'aimerais que le Comité des comptes publics examine ce qui devrait constituer les éléments appropriés de l'obligation de rendre compte d'un organisme de la Couronne de la taille de la Commission canadienne du lait et qu'il détermine la mesure dans laquelle elle doit rendre compte de ses activités au Parlement, aux producteurs de lait, aux contribuables et à d'autres paliers de gouvernements.

Commentaire d'introduction de M. G.J. Choquette (président de la Commission Canadienne du lait):

[Text]

The Canadian Dairy Commission is pleased to have this opportunity to provide a summary of its operations and to respond to observations contained in the Comprehensive Audit Report of the Auditor General: to report on its progress on his recommendations and to indicate the time frame for final implementation of those suggestions it feels can be of benefit to the Commission's operations.

Before proceeding with issues raised in the report, I want to present an overview of the context and circumstances in which the Canadian Dairy Commission has been operating. The very nature of the mandate of this Crown corporation, a mixture of regulatory agency, national co-ordinating body and commercial trading business results in a unique blend of challenges in the process of meeting the demands of federal and provincial governments, the industry and the dairy product consuming public.

The first of the three parts of this overview relates to the broad mandate given the Commission under its Act and the expanded use of those terms since its inception in 1967.

The Canadian Dairy Commission is a unique Crown corporation. In order to successfully meet its objectives,

—to provide efficient producers of milk and cream with the opportunity of obtaining a fair return for their labour and investment, and

—to provide consumers of dairy products with a continuous and adequate supply of dairy products of high quality.

The Commission requires a very high degree of co-operation and indeed formal agreement from federal and provincial authorities, dairy farmer organizations and processors. The subtleties of federal and provincial jurisdictions require that not only must the overall policy framework be responsive to the various farm, economic and social circumstances across Canada, the Commission's marketing operations must also consider political and economic realities at home and in export markets.

Examples of where broad consensus must be developed in order for this comprehensive and interrelated policy to function properly are the sharing of the national industrial milk and cream market among provinces and farmers, an equitable basis on which to collect levies, the criteria on where specialized processing plants for export products should be located, what foreign markets and what products will remain stable and should be pursued, et cetera.

[Translation]

Je profite de cette occasion pour présenter un résumé des opérations de la Commission canadienne du lait et répondre à certaines observations contenues dans le Rapport sur la vérification intégrée du Vérificateur général; pour faire le point sur les recommandations du Vérificateur général et pour fixer les échéances quant à la mise en application des suggestions qu'elle croit pouvoir être bénéfiques aux opérations de la Commission.

Avant d'aller de l'avant avec les problèmes soulevés dans le Rapport, je voudrais donner un aperçu du contexte et des circonstances dans lesquelles évolue la Commission canadienne du lait. La nature même du mandat de cette corporation de la Couronne qui est à la fois une agence de réglementation, un organisme national de coordination et une entreprise commerciale a comme conséquence un mélange unique de défis relié au processus de répondre aux demandes des gouvernements provinciaux et fédéral, à celles de l'industrie et à celles du public consommateur de produits laitiers.

La première des trois parties de ce survol a trait au large mandat que confère à la Commission sa loi constitutive et l'utilisation de plus en plus large des termes de ce mandat depuis leur inclusion en 1967.

La Commission canadienne du lait est une corporation de la Couronne unique en son genre. Dans le but de rencontrer avec succès ses objectifs qui sont:

—d'offrir aux producteurs efficaces de lait et de crème l'occasion d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement, et

—d'assurer aux consommateurs de produits laitiers un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de bonne qualité.

La Commission a besoin d'un très haut degré de coopération et d'accord formel de la part des autorités provinciales et fédérales, des organismes représentants des producteurs laitiers et des transformateurs. Les subtilités des juridictions provinciales et fédérales exigent non seulement un ajustement constant de notre structure générale de travail aux diverses circonstances touchant les fermes, la vie économique et sociale à travers le Canada mais les opérations de marketing de la Commission doivent aussi prendre en considération les réalités politiques et économiques au pays et dans les marchés d'exportation.

Les secteurs où un consensus très large doit être développé pour que cette politique intégrée et inter-reliée puisse fonctionner adéquatement sont, par exemple, le partage entre les provinces et les fermiers du marché du lait industriel et de la crème au niveau national, une base équitable pour la collection des retenues, les critères qu'on devrait retenir pour établir des usines de production spécialisées pour les produits destinés à l'exportation, quels marchés étrangers et quels produits demeureront stables et dont la production devrait être poursuivie, etc.

[Texte]

Fortunately, the level of communication and co-operation in recent years in Canada by all partners in the industry has improved tremendously.

The Canadian Dairy Commission Act is very broad and comprehensive. The carrying out of that mandate is, as in any such situation, mainly limited by the amount of resources applied to the process. During the period audited, 1978/79, 1979/80 and 1980/81, the Commission had 63 person-years a year and an operating budget during the three-year period audited averaging \$3.0 million. With those resources, the Commission had financial transactions in the order of a billion dollars a year. The total amounts for the three years were: paying \$921 million in subsidy to 50,000 dairy farmers on a monthly basis; buying \$1.069 billion and selling \$691 million in dairy product; carrying charges of \$53 million, warehousing and transporting by truck, rail and boat 270 million kilos of skim milk powder, 79 million kilos of butter, 16 million cases of evaporated milk and whole milk powder; administering 10 million kilos of cheese exports by individual processors and traders under negotiated quotas; administering \$394 million in levies from provinces; co-ordinating national supply management of all industrial milk and cream; active participation in all interdepartmental meetings and consultations affecting the dairy program; recommending dairy policy to the government.

Virtually all these activities have increased dramatically in recent years. For example, financial transactions increased 17 per cent in one year alone between 1979/80 and 1980/81.

This has brought major new demands on the Commission, its infrastructure and resources.

The second part of this overview is to consider the challenge which was facing the Commission in 1976 when the new management was appointed. In 1976 the national milk marketing agreement was coming apart. Two of the provinces had opted out. Farmers had produced as much as 15 per cent more milk than was needed in one year. An estimated 10,000 dissatisfied dairy farmers marched on Parliament Hill. Huge inventories of surplus products developed on the world market including over 1 million tonnes of skim milk powder. The resulting low world market prices for the form of dairy products the Commission had available, skim milk powder and butter, made the situation even worse. Consequently there were insufficient levy funds from farmers to cover the costs of disposing of the stocks of 150,000 tonnes of skim milk powder and an additional 159 million was paid by the government to cover the loss.

[Traduction]

Heureusement au Canada ces dernières années, le niveau de communication et de coopération entre tous les partenaires de l'industrie s'est amélioré énormément.

La Loi constituant la Commission canadienne du lait est très large et très englobante. Comme dans toute situation semblable, remplir ce mandat est principalement conditionnel au montant de ressources qu'on y applique. Pendant la période qui a fait l'objet d'une vérification, soit 1978-1979, 1979-1980 et 1980-1981, la Commission avait 63 années-personnes annuellement et un budget d'opération de 3 millions de dollars en moyenne pendant cette période de vérification de trois ans. Avec ces ressources, la Commission a effectué des transactions financières de quelque 1 milliard de dollars par année. Les montants totaux pour ces trois années se répartissent comme suit: attribuer 921 millions de dollars sous forme de subsides à 50,000 producteurs laitiers sur une base mensuelle, acheter 1 milliard 69 millions de dollars sous forme de dollars et vendre 691 millions de dollars de produits laitiers, effectuer des dépenses administratives de 53 millions de dollars; entreposer et transporter par camion, chemin de fer et bateau 270 millions de kilos de poudre de lait écrémé, 79 millions de kilos de beurre, 16 millions de caisses de lait évaporé et de poudre de lait entier; administrer les opérations relatives à l'exportation de 10 millions de kilos de fromage par des transformateurs individuels et des commerçants en vertu de quotas négociés; administrer 394 millions de dollars en retenues provinciales; coordonner la gestion nationale des approvisionnements de tout le lait industriel et la crème; participer activement à toutes les réunions interministérielles et aux consultations affectant le programme laitier; faire des recommandations au gouvernement en ce qui a trait à la politique laitière.

Toutes ces activités se sont manifestement accrues de façon dramatique au cours des dernières années. Par exemple les transactions financières ont augmenté de 17 p. 100 et ce dans une seule année entre 1979-1980 et 1980-1981.

Il en est résulté des pressions supplémentaires très importantes sur la Commission, son infrastructure et ses ressources.

La seconde partie de ce survol consiste à considérer le défi auquel était confronté la Commission en 1976 quand la nouvelle direction a été nommée. En 1976, le plan national de commercialisation du lait était en train de s'effriter. Deux des provinces s'en étaient retirées. Les fermiers avaient produit jusqu'à 15 p. 100 de plus de lait que nécessaire dans une année. Quelque 10,000 producteurs laitiers insatisfaits avaient manifesté sur la Colline parlementaire. Des stocks énormes de surplus se répandirent sur le marché international, dont notamment plus d'un million de tonnes de poudre de lait écrémé. La baisse de prix qui en résulta sur les marchés internationaux pour cette forme de produits laitiers dont disposait la Commission, soit la poudre de lait écrémé et le beurre, envenima la situation encore davantage. Comme conséquence, le fonds des retenues des producteurs fut insuffisant pour couvrir les frais d'écoulement des stocks de 150,000 tonnes de poudre de lait écrémé et un montant additionnel de 159 millions de dollars a été payé par le gouvernement pour absorber cette dette.

[Text]

Today, although again there is a world market crisis because world stocks of surplus dairy products are around 2 million tons, of which about 1.2 million is skim milk powder the CDC has sold all its inventories and will not have any more product to offer until January 1983.

A list of other difficulties facing the Commission during the period audited and a report on how the Commission responded by changes in policy and administration to bring the then disastrous situation under control to the point where there is stability in the dairy industry today were outlined in Annexes A, B and C of the Report of the Auditor General.

The third major consideration I would ask you to keep in mind is the additional challenges put to the Commission in terms of time, energy and concentration in responding to three very exhaustive, in-depth examinations of the Commission during a time of greatly expanding operations. This is not an apology; it is simply a fact that limited resources had to be taken from normal managerial duties in order to participate in and respond to the inquiries. During this time, by government policy in 1980, person-years were frozen and a 2 per cent cut by attrition was instituted. In 1982 the Commission received approval for an increase of seven person-years.

The Comprehensive Audit was the latest of a string of examinations in which the Commission was involved. The first major examination was the Commission of Inquiry into Certain Allegations Concerning Commercial Practices of the Canadian Dairy Commission, from which Justice Gibson concluded that the allegations raised about the Commission and its staff were entirely unfounded, both legally and morally. However, the Gibson Report did raise questions about government agriculture policy and CDC management, which although not really within the mandate of the inquiry, in terms of public perceptions they required a response.

Mr. Justice Gibson's Report was submitted in the midst of the then major fundamental review by the government of the National Dairy Policy. The timing of the release of that report and its provocative comments brought more public attention to the dairy policy review and the Commission itself. The government's policy review was conducted under the chairmanship of the Ministry of State for Economic Development and included the Ministries of Finance, Consumer and Corporate Affairs, External Affairs, Agriculture, Industry, Trade and Commerce, the Treasury Board and the Canadian Dairy Commission. The level of discussion and consultation with interest groups was high, including two days of public consultations hosted by the Ministers of Agriculture and Consumer and Corporate Affairs. We are pleased to point out that a year later the government decided in July 1982 that the National Dairy Policy as developed over the years was appropriate and would continue intact, subject of course to the government's current two year wage and price restraint of 6 per cent and 5 per cent.

[Translation]

Aujourd'hui, même si encore une fois il y a une crise sur les marchés mondiaux parce que les surplus mondiaux de produits laitiers sont autour de 2 millions de tonnes, dont 1.2 million de poudre de lait écrémé, la Commission canadienne du lait a vendu tous ses stocks et n'aura plus de produits à offrir avant janvier 1983.

On retrouvera une liste schématisée des autres difficultés auxquelles a fait face la Commission pendant la période de vérification dans les annexes A, B et C du rapport du Vérificateur général. On y trouvera également un rapport sur la façon dont la Commission a réagi, notamment par des changements dans sa politique et dans son administration, pour maîtriser cette situation désastreuse, la maîtrise au point où il existe aujourd'hui une stabilité dans l'industrie laitière.

Le troisième point important qu'il faudrait garder à l'esprit a trait aux défis additionnels dont hérite la Commission et qui concerne le temps, l'énergie et la concentration déployés pour répondre à trois examens très exhaustifs de la Commission, à une époque où ses opérations ont pris une très grande expansion. Ce ne sont pas des excuses, il s'agit là d'un fait, d'une réalité que des ressources limitées ont dû être retirées de nos devoirs de direction normaux pour nous permettre de participer et de répondre aux enquêtes. Pendant ce temps en vertu d'une politique gouvernementale instituée en 1980, les années-personnes furent gelées et une coupure de 2 p. 100 par attribution a été effectuée. En 1982 la Commission a reçu une approbation pour une augmentation de 7 années-personnes.

La vérification intégrée était le dernier d'une série d'examen dans laquelle la Commission a été impliquée. Le premier examen d'importance a été la Commission d'enquête sur certaines allégations concernant des transactions de la Commission et de son personnel était dénuées de tout fondement, à la fois légalement et moralement. Toutefois, le Rapport Gibson a soulevé certaines questions concernant la politique agricole du gouvernement et la direction de la Commission canadienne du lait, des questions qui même si elles n'étaient pas vraiment dans le mandat de l'enquête, demandaient des réponses, ne serait-ce que pour corriger l'impression laissée dans le public.

Le rapport du Juge Gibson a été soumis au beau milieu d'une remise en question fondamentale par le gouvernement de sa politique laitière nationale. Le moment choisi pour la publication du rapport et les commentaires provocants qu'il contenait a eu pour effet de concentrer l'attention du public sur la révision de la politique laitière et sur la Commission elle-même. Cette révision de la politique gouvernementale a été menée sous la présidence du Ministère d'état pour le développement économique, elle comprenait également les ministères des Finances, des Consommateurs et des Corporations, des Affaires extérieures, de l'Agriculture, de l'Industrie et du Commerce, du Conseil du Trésor et de la Commission canadienne du lait. Le niveau d'intérêt manifesté par les groupes impliqués au cours des échanges était élevé. Ces séances comprenaient deux journées de consultations publiques parainées par les ministres de l'Agriculture et de la Consommation et des Corporations. Il nous fait plaisir de signaler qu'une année plus tard, en juillet 1982, le gouvernement décidait que

[Texte]

Following the inquiry by Justice Gibson, which started in May 1979 and continued to December 1980, and which included hearings in Canada and Mexico, the Minister of Agriculture asked the Auditor General for a Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission. While the audit progressed, there was also an appeal by a former senior employee of the Commission's marketing section for wrongful dismissal. All of those external examinations, at one point three simultaneously, were exhaustive.

On honest and frank reflection, the in-depth examinations of the Canadian Dairy Commission and the inevitable pressures on management have been very useful. We sincerely appreciate the efforts and suggestions by our examiners. Today, the Canadian Dairy Commission is a much better and more efficient organization.

We acknowledge that some errors were made and difficulties encountered in the course of our past operations. However, in hindsight and considering the circumstances, the achievements of the Commission and its staff are no less remarkable. It is our contention that, considering the breadth, complexity, circumstances and magnitudes involved, the Commission has been delivering value for money and, with major new initiatives already completed or underway, it will improve in this regard.

In responding to the Auditor General's Report, for easy reference, we propose to follow the outline used in the Report itself:

- Specific issues raised in the General Assessment,
- Major findings of the report,
- Initiatives being undertaken by the CDC,
- Comments on recommendations of the Auditor General.

Specific Issues Raised in the Auditor General's General Assessment

Before itemizing the specific major findings, the introductory paragraphs of the section contained four broad statements:

Marketing activities are not structured into a single coordinated unit.

The Commission feels it is important to establish and maintain independence between the buying, selling and related operations in order to protect as much as possible the integrity of staff involved in these activities.

The second broad statement was:

[Traduction]

la politique laitière nationale, telle que développée au cours des années, était adéquate et se poursuivrait telle quelle tout en étant sujette évidemment aux restrictions gouvernementales de 6 p. 100 et 5 p. 100 pour deux ans dans les prix et les salaires.

A la suite de l'enquête par le Juge Gibson, enquête qui a débuté en mai 1979 et s'est poursuivie jusqu'en décembre 1980 et qui comprenait des sessions au Canada et au Mexique, le Ministre de l'Agriculture a demandé au Vérificateur général une vérification intégrée de la Commission canadienne du lait. Pendant que cette vérification progressait, un appel a également été logé par un ancien employé d'expérience de la section du marketing de la Commission pour un congédiement injustifié. Tous ces examens de nature externe, à un certain moment trois simultanément, étaient exhaustifs.

Après une réflexion franche et honnête, l'examen en profondeur de la Commission canadienne du lait et les pressions inévitables sur la direction qui s'en sont suivies ont été très utiles. Nous apprécions sincèrement les efforts et les suggestions de nos examinateurs. Aujourd'hui la Commission canadienne du lait est un organisme meilleur et plus efficace.

Nous reconnaissons que des erreurs ont été commises et que des difficultés sont survenues dans le cours de nos opérations antérieures. Toutefois, avec un certain recul et en considérant les circonstances, les réussites de la Commission et de son personnel n'en sont pas moins remarquables. Nous osons croire que compte tenu de la complexité des situations, des circonstances et de l'ordre de grandeur en cause, la Commission a tout de même livré la marchandise et avec de nouveaux projets majeurs déjà complétés ou en cours de l'être, elle s'améliorera sous cet aspect.

Dans notre réponse au rapport du Vérificateur général, question de s'y retrouver plus facilement, nous proposons de suivre le schéma utilisé dans le rapport lui-même c'est-à-dire:

- Les problèmes précis soulevés dans l'évaluation générale
- Les constatations majeures du rapport
- Les initiatives récentes de la Commission canadienne du lait
- Commentaires sur les recommandations du Vérificateur général.

Les problèmes spécifiques soulevés dans l'évaluation générale du Vérificateur général

Avant de spécifier les constatations majeures, les paragraphes d'introduction de la section contenait quatre déclarations générales:

«Les activités de commercialisation ne sont pas structurées en une unité simple et coordonnée».

La Commission estime qu'il est important d'établir et de maintenir une distinction entre l'achat, la vente et les opérations connexes pour protéger le plus possible l'intégrité du personnel impliqué dans ces activités.

La seconde constatation générale était:

[Text]

The absence of a sound management infrastructure reduces the ability of the CDC to prevent problems in its export marketing operations.

The incident in the report which would relate to this statement is Case no. 3 entitled "Purchase of evaporated milk from Carnation" (p.42). This statement is addressed later under the fourth "finding" of the second broad category.

The third statement:

Losses arising through questionable business practices have added to the levy burden . . .

is addressed in the fourth category of "findings".

The last broad statement:

The Commission has engaged in transactions that exceed its mandate and reflect certain characteristics of private business. Such action has been taken in the interest of protecting its export market.

It is believed this mainly refers to the "Overcommitment of Skim Milk Powder" discussed on page 36 of the Report.

While the explanation of the situation in the report gives a fair evaluation of the circumstances, it should also be noted that when dealing with a perishable product, one has to sell in advance to ensure a fair return. In the case of skim milk powder, it is extremely difficult to find a market once the age of the product has exceeded three months.

The CDC recognizes that an over-commitment position is not desirable but also feels the losses resulting from such a situation are less than the losses associated with the sale of powder which has exceeded the age limit for premium use.

As mentioned in the report, the shortfall of skim milk powder availability in meeting our sales commitments in 1979 was due to an unanticipated reduction in purchases by the Commission. It should be noted the availability of this product dropped from 120,000 metric tonnes in 1978/79 to 77,000 metric tonnes in 1979/80, thus causing serious difficulties in market planning.

At this point we propose to respond to the four broad categories of itemized major findings of the Report as listed in the General Assessment section. While one category noted a number of properly managed aspects of CDC operations, the others suggested that CDC management infrastructure is incomplete, that export marketing operations are not adequately controlled, that there have been questionable business practices.

CDC management infrastructure is incomplete

[Translation]

«L'absence d'une bonne infrastructure de gestion réduit l'aptitude de la CCL à empêcher que des problèmes surviennent dans ses opérations d'exportation.

L'incident qui dans le rapport se rapporterait à cette déclaration est le cas no. 3, intitulé «Achat de lait évaporé de la compagnie Carnation» (p. 49). Cette déclaration est abordée plus tard sous le quatrième «constant» de la seconde catégorie générale.

La troisième déclaration:

Les pertes attribuables à des pratiques commerciales douteuses ont alourdi le fardeau des retenues.»

est abordée dans la quatrième catégorie des «constants».

La dernière déclaration à caractère général:

La commission s'est engagée dans des transactions qui outrepassent son mandat et traduisent certaines caractéristiques du secteur privé. La Commission a pris de telles mesures en vue de protéger son marché d'exportation.

On croit que l'on réfère principalement aux Engagements excessifs de poudre de lait écrémé, discutés en page 42 du rapport.

Alors que l'explication de la situation dans le rapport donne une évaluation juste des circonstances, on devrait également noter que lorsqu'un produit périssable est en cause on doit le vendre par anticipation pour s'assurer d'un retour équitable. Dans le cas de la poudre de lait écrémé, il est extrêmement difficile de trouver un marché une fois que l'âge du produit a excédé trois mois.

La Commission canadienne du lait reconnaît qu'il n'est pas souhaitable de se retrouver dans une situation d'engagement excessif mais elle croit également que les pertes résultant d'une telle situation sont moindres que les pertes associées à la vente de poudre qui a excédé l'âge limite d'un produit produit de première qualité.

Tel que mentionné dans le rapport, les lacunes dans la disponibilité de poudre de lait écrémé pour rencontrer nos obligations de vente en 1979 étaient dûs à une réduction imprévue des achats par la Commission. A remarquer que la disponibilité de ce produit est tombée de 120 milles tonnes métriques en 1978-1979 à 77 mille tonnes métriques en 1979-1980, causant ainsi de sérieuses difficultés au niveau de la planification du marché.

A ce stade, nous proposons de répondre aux quatre catégories générales des constats majeurs identifiés dans le rapport, tels qu'ils apparaissent dans la section «Evaluation générale». Alors que l'une des catégories mettait en évidence un certain nombre d'aspects assez bien administrés des opérations de la Commission canadienne du lait, les autres suggéraient que l'infrastructure de l'administration de la Commission canadienne du lait était incomplète, que les opérations de marketing pour l'exportation n'étaient pas contrôlées adéquatement, et qu'il y a eu des pratiques commerciales douteuses.

L'infrastructure de gestion de la CCL est incomplète

[Texte]

As part of its first finding, the report indicates that:

organizational arrangements in the Commission have been weak, leading to inadequate financial management and control.

This observation summarizes Chapter IV of the Auditor General's report where it said that:

The Director of Finance does not have functional responsibility for financial management throughout the Commission ... (p.83)

More specifically, the Auditor General addresses this issue in four areas: subsidy payment system, inventory control system, contracts control, and the annual dairy program.

Contrary to what is suggested by the Auditor General, it is clear in the view of the Commission, that the Director of Finance is responsible for all financial implications of any matter affecting the Commission.

As for the subsidy payment system, the Finance Section has put in place controls to ensure that payments have been made to producers whose production is within their MSQ. To achieve this, audits of the computer system for subsidy payments are carried out, milk production is reconciled monthly and reported to the CMSMC and finally, the Finance Section approves the payment under Section 26 of the Financial Administration Act.

Regarding inventory, Finance division has developed a complementary control system which is reconciled monthly to the data available from the Marketing division. Quantities and values appearing in monthly financial reports are issued from the Finance department data and are subject to internal and external audits.

A major improvement has been in the area of contract control. Firstly, all sale and purchase contracts are reviewed and agreed in writing by the Director of Finance before they are signed by the Chairman. Finance is responsible for adherence to payment terms agreed upon in the contracts. Consequently, any release of products cannot be made before Finance has approved it. Letters of credit, bank guarantees and other means of payment are negotiated and controlled by Finance.

Finance is involved in the formulating of the annual dairy program as an advisor on the financial implications of the plans and policies being submitted for approval. In other words, Finance is responsible to translate in monetary terms these plans and policies and to advise on their feasibility.

In summary, the CDC by the proper organizational arrangements, has given to the Director of Finance functional responsibility and authority for all financial functions.

[Traduction]

Dans son premier constat, le rapport souligne que

«les dispositions prises par la Commission sur le plan de l'organisation se sont révélées d'une faible valeur, ce qui a abouti à une gestion et à un contrôle financier insuffisants».

Cette observation résume le Chapitre VI du rapport du vérificateur général où il est mentionné que:

Le directeur des finances n'a pas la responsabilité fonctionnelle de la gestion financière dans toute la Commission ... (p. 95)

De façon plus spécifique, le vérificateur général aborde ces problèmes dans quatre domaines: le système de paiement des subsides, le système de contrôle des stocks, le contrôle des contrats et le programme laitier annuel.

Contrairement à ce qui est suggéré par le vérificateur général, il est évident pour la Commission que le directeur des finances est responsable de toutes les implications financières de toute question affectant la Commission.

En ce qui concerne le système de paiement des subsides, la section des finances a mis en place des contrôles pour s'assurer que les paiements ont été faits aux producteurs dont la production est en deçà de leur QMM. Pour y parvenir, des vérifications du système d'ordinateur pour les paiements des subsides sont effectuées, la production laitière est ajustée mensuellement et communiquée au CCGAL et finalement, la section des finances approuve le paiement en vertu de la section 26 de la Loi sur l'administration financière.

En ce qui concerne les stocks, la section des finances a développé un système de contrôle complémentaire, lequel est ajusté mensuellement avec les données disponibles de la division du marketing. Les quantités et les valeurs qui apparaissent dans les rapports financiers mensuels proviennent des données du ministère des finances et sont assujetties à des vérifications internes et externes.

Une amélioration très importante a été apportée dans le domaine du contrôle des contrats. Premièrement, tous les contrats de vente et d'achat sont révisés et approuvés par écrit par le directeur des finances avant d'être signés par le Président. La section des finances est responsable du respect des conditions de paiement telles qu'approuvées dans les contrats. Conséquemment, on ne peut libérer de produits avant l'approbation de la section des finances. Des lettres de crédit, des garanties bancaires et d'autres formes de paiement sont négociés et contrôlés par la section des finances.

Cette section est impliquée dans la participation à la formulation du programme laitier annuel comme conseiller sur les implications financières des plans et des politiques qui sont soumises pour approbation. En d'autres mots, les finances sont responsables de traduire ces plans et politiques en termes monétaires et de conseiller qui de droit sur leur faisabilité.

En résumé, la CCL en se réorganisant de façon adéquate a donné au directeur des finances l'autorité et la responsabilité fonctionnelle pour toutes les opérations financières.

[Text]

The second finding of this category noted that:

Systems and Procedures are not in place formally to measure and report the achievement of objectives and to disclose fully the effects of programs.

This comment is made as a result of the Auditor General's consideration of two aspects of the operations of the Commission; firstly, an evaluation of the effectiveness of the CDC in structuring a dairy policy which would fulfill the two objectives contained in the CDC Act, and secondly, a consideration of the effects of the Capital Assistance paid to construct dairy processing facilities. This latter issue is covered later in this report.

In the first instance, it should be noted that the statutory objects of the CDC are:

To provide efficient producers an opportunity to earn a fair return on their labour and investment . . .

and

to provide Canadian consumers with a continuous and adequate supply of high quality dairy products.

The Report of the Auditor General correctly notes that the CDC calculates and supplies to provincial representatives the industrial milk cost of production data developed in Ontario and Quebec. These data are not generally made public because they would not be easily understood due to their technical nature. A lay person could easily form incorrect conclusions from them.

In the report of the Auditor General, it is indicated that CDC calculations do not enable the Commission to demonstrate that an "efficient producer" does or does not have an opportunity to earn a "fair return". The difficulty, of course, is that there is no standard definition of an "efficient producer" and what is a "fair return" to one may be excessive or insufficient for another. However, in the CDC's opinion the target price derived from the Returns Adjustment Formula is indeed a fair return to dairy producers simply because the base price, which was established in April 1975, was calculated and adjusted by technical, as well as policy experts, in such a manner as to reflect as accurately as possible a fair return to labour, capital and other production costs at that time. It could hardly be argued that by updating this base price by well established and recognized methodology and index numbers that the notion of "fair" would disappear.

A recent independent study financed by the government into the cost of production of industrial milk did not provide indications that the price received by producers for industrial milk when historical principles are accepted, is in excess of costs.

[Translation]

Dans le second constat de cette catégorie, on pouvait lire que:

On ne trouve pas en place les systèmes et les procédés qui permettraient de mesurer et de divulguer la réalisation des objectifs et tous les effets des programmes.

Ce commentaire résulte de l'examen par le vérificateur général de deux aspects des opérations de la Commission: premièrement, une évaluation de l'efficacité de la Commission canadienne du lait dans son effort de structurer une politique laitière qui atteindrait les deux objectifs inscrits dans la Loi de la Commission canadienne du lait et deuxièmement une évaluation des effets de l'aide de capital destinée à la construction d'usines de transformation du lait. Ce dernier sujet est traité ultérieurement dans ce rapport.

Dans le premier cas on devrait noter que les objectifs statutaires de la CCL sont:

D'offrir aux producteurs efficaces de lait et de crème l'occasion d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement,

et

d'assurer aux consommateurs de produits laitiers un approvisionnement continu et suffisant de produits laitiers de bonne qualité.

Le rapport du vérificateur général souligne à juste titre que la CCL calcule et fournit aux représentants provinciaux les données recueillies au Québec et en Ontario sur les coûts de production du lait industriel. Ces données ne sont généralement pas disponibles au public parce qu'elles ne pourraient être comprises facilement vu leur nature technique. Un profane pourrait facilement en tirer des conclusions erronées.

Dans le rapport du vérificateur général, on indique que les calculs de la CCL ne lui permettent pas de démontrer qu'un «producteur efficace» a, ou n'a pas, la chance de tirer un «rendement équitable». Bien sûr la difficulté est qu'il n'existe pas de définition standard d'un «producteur efficace» et de ce qu'est un «rendement équitable» parce que ce qui est excessif pour l'un peut être insuffisant pour l'autre. La CCL est cependant d'avis que le prix cible qui découle de la formule d'ajustement des revenus constitue un «rendement équitable» pour les producteurs laitiers simplement parce que le prix de base établi en avril 1975 était calculé et ajusté par des experts dans les domaines technique et politique, de telle façon qu'il reflétait aussi justement que possible une juste rétribution pour le travail, les investissements et les autres coûts de production à cette époque. On peut difficilement soutenir qu'en mettant à jour ce prix de base au moyen d'une méthodologie bien établie et reconnue ainsi que d'un indicateur, on aurait fait disparaître la notion d'«équitable».

Une récente étude menée par une firme indépendante sur les coûts de production du lait industriel, financée par le gouvernement, n'a pas fourni d'indication que le prix touché par les producteurs pour le lait industriel, lorsqu'on accepte les principes traditionnels, excède les coûts de production.

[Texte]

With respect to the "efficient producer", the CDC has recently completed calculations which will, in the near future, be utilized to define who are the efficient producers in the opinion of the Commission.

As to disclosure of the effects of programs, the Commission presents an annual report on its activities to the Minister of Agriculture and to Parliament, appears frequently before the Standing Committee on Agriculture, and prepares an extensive discussion paper on dairy policy annually for review by officials and ministers of all interested departments. These documents are all available to the public. In addition, every two months the Commission reviews many of its activities with the Canadian Milk Supply Management Committee made up of officials of producer boards and provincial governments. Meetings are frequently held with the Minister of Agriculture to advise on program details.

In its third finding, the report commented on the efficacy of the CDC Act as an effective instrument to provide direction, control and accountability to the CDC.

The CDC disagrees with the statement which can be found at page 99 of the Auditor General report to the effect that the Canadian Dairy Commission Act is either not working or is not currently an effective instrument to provide for direction, control and accountability.

Apart from the fact that this statement seems to relate more to policy than to financial administration, it seems to be predicated on inaccurate information, and the possible misunderstanding of the nature and jurisdictions under which the dairy industry operates, some of which are the following:

- 1) The Regulation powers provided for in section 12 are rather narrow in scope, which tends to indicate the legislator's wish to leave to the Commission a large measure of autonomy;
- 2) The Commission now has rules for the regulation of its proceedings and this is provided for in section 9 of the act;
- 3) The Act provides for the reporting to Parliament and, as noted above, the CDC appears before the Committee on Agriculture regularly.

Recognizing the need for accountability, the Commission wishes to point out that it is for the most part subject to the directives of the minister, the Treasury Board and the Governor in Council as the case may be.

Export Marketing Operations Are Not Adequately Controlled

In the first finding of this section, the Report suggests the legal basis for the collection and disbursement of levies is questionable.

[Traduction]

Quant au «producteur efficace», la CCL a récemment complété des calculs qui seront bientôt utilisés pour définir quels sont les producteurs efficaces de l'avis de la Commission.

Pour ce qui est de révéler les effets des programmes, la Commission présente annuellement un rapport de ses activités au Ministre de l'Agriculture ainsi qu'au Parlement, elle comparaît fréquemment devant le Comité permanent de l'agriculture et prépare des documents de travail détaillés sur la politique laitière annuelle pour fin de révision par les fonctionnaires et les ministres de tous les ministères intéressés. Ces documents sont tous disponibles au public. De plus, à tous les deux mois la Commission revise plusieurs de ses activités conjointement avec le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait qui lui, est composé de représentants des offices de producteurs et des gouvernements provinciaux. Des rencontres fréquentes ont lieu avec le Ministre de l'Agriculture afin de le conseiller sur les détails des programmes.

Dans son troisième constat, le rapport traite de l'efficacité de la Loi de la CCL comme instrument pour fournir à la CCL l'orientation, le contrôle et l'imputabilité qui s'imposent.

La CCL est en désaccord avec cette position qu'on peut retrouver en page 110 du rapport du Vérificateur général à l'effet que la Loi de la Commission canadienne du lait ou bien ne fonctionne pas comme elle le devrait ou bien ne constitue pas actuellement un moyen efficace de fournir à la CCL l'orientation, le contrôle et l'imputabilité qui s'imposent.

En dehors du fait que cette opinion semble être liée davantage à la politique de la CCL qu'à son administration financière, celle semble attribuable à une information inexacte, et possiblement une mauvaise compréhension de la nature et des juridictions qui gouvernent le fonctionnement de l'industrie laitière dont voici quelques exemples:

- 1) Les pouvoirs de réglementation fournis à la section 12 sont de portée plutôt étroite, ce qui tend à indiquer que le Législateur veut laisser un degré d'autonomie relativement étendu à la Commission.
- 2) La Commission a maintenant des règles qui lui permettent de réglementer ses travaux et on peut les retrouver dans la section 9 de la Loi.
- 3) La Loi stipule que la CCL se rapporte au Parlement et comme on l'a vu ci-dessus, la Commission comparaît régulièrement devant le Comité permanent de l'Agriculture.

Tout en reconnaissant le besoin de devoir rendre des comptes, la Commission tient à souligner qu'elle est en grande partie assujettie aux directives du ministre, du Conseil du trésor et du Gouverneur en Conseil, selon le cas.

Les opérations d'exportation ne sont pas suffisamment contrôlées

Dans son premier constat de cette section, le rapport laisse entendre que le fondement juridique du système de collecte et de dépense des retenues est contestable.

[Text]

On this question of levies the Canadian Dairy Commission wishes to state that it agrees with the suggestion to seek further legal advice and has done so and continues to do so. As the result of the qualification by the Auditor General in the financial statements of the CDC for 1980/81,

that producer levies have been instituted without benefit of regulations and are ultra vires of the Canadian Dairy Commission,

and as a result of the above comments in the Comprehensive Audit, the Commission sought legal advice from the Deputy Minister of Justice.

On the basis of the opinion it received, the CDC takes the position that the Auditor General's views on the issue of levies are not accurate. The Commission contends that the dispositions of the Agricultural Product Marketing Act do not conflict with the CDC Act and that the delegation of levying powers to provincial organizations is a better avenue to deal with the levy question than the utilization of the powers provided for in Section 12 of the CDC Act.

This being said, the Commission is pleased to report that it is actively engaged in the task of establishing or reinforcing in co-operation with the various provincial organizations the legislative and administrative instruments required to ensure that the CDC can achieve its objects as specified under the Canadian Dairy Commission Act.

The second finding of this section of the report contends that Capital Assistance in an amount of \$17.2 million is being given to three co-operatives and suggests that this conveys a significant benefit through a program not universally available.

It is important to understand the underlying rationale for the payment of Capital Assistance to certain plants. This program was undertaken in order to maximize Canada's export potential for whole milk products. The export program, which has obtained the approval of the federal government and the CMSMC, provides for the manufacture and export of up to 4.4 million hl of industrial milk (equivalent to about 10 million cases of evaporated milk). Of this amount 2.2 million hl are under quota which is distributed, essentially, to all provinces. The federal subsidy of \$6.03 per hl is paid to producers of milk under the export quota. The export program benefits provinces as it reduces pressure on Market Sharing Quota in provinces with growing local markets. The export quota program reduces some CDC marketing costs and reduces the cost of disposal of milk which may be produced surplus to Canadian requirements.

The payment of Capital Assistance for the construction of processing facilities was required to ensure full realization of the industry export potential. The criteria used in selecting the plants were:

[Translation]

Au sujet des retenues, la Commission canadienne du lait tient à déclarer qu'elle est d'accord avec la suggestion de chercher d'autres avis juridiques et elle a agi ainsi et continuera d'agir ainsi. Suite au commentaire du Vérificateur général dans les états financiers de la CCL de 1980/81 qui se lit comme suit:

«que les cotisations des producteurs ont été établies sans l'apport de règlement et vont, par conséquent, au-delà des pouvoirs de la Commission canadienne du lait»

et suite aux commentaires contenus dans le rapport de vérification, la Commission a cherché à obtenir l'avis du sous-ministre de la Justice.

En se basant sur l'opinion qu'elle a reçue du ministère de la Justice, la CCL croit que les opinions du vérificateur général sur la question des retenues ne sont pas exactes. La Commission soutient que les dispositions de la Loi de mise en marché des produits agricoles n'entrent pas en conflit avec la Loi de la CCL et que la délégation du pouvoir de prélever des retenues aux organismes provinciaux constitue un meilleur choix pour disposer de la question des retenues que l'utilisation des pouvoirs fournis à la section 12 de la Loi de la CCL.

Ceci dit, la Commission est heureuse de dire aujourd'hui qu'elle s'est activement engagée à établir ou à renforcer, avec la collaboration des différents organismes provinciaux, les instruments législatifs et administratifs nécessaires afin d'assurer que la CCL puisse réaliser ses objectifs conformément à la Loi de la Commission canadienne du lait.

Le deuxième constat dans cette section du rapport soutient que l'aide de capital d'une valeur nette de 17.2 millions de dollars est fournie à trois coopératives et suggère que cette aide fournit des avantages importants par l'intermédiaire d'un programme qui n'est pas d'une application générale.

Il est important de comprendre le raisonnement sous-jacent au paiement de l'aide de capital à certaines usines. Ce programme fut entrepris afin de maximiser les exportations canadiennes possibles pour les produits de lait entier. Le programme d'exportation, qui a obtenu l'approbation du gouvernement fédéral et du CCGAL permet la fabrication et l'exportation d'une quantité pouvant atteindre 4.4 millions d'hectolitres de lait industriel (l'équivalent d'environ 10 millions de caisses de lait évaporé). De cette quantité 2.2 millions d'hectolitres sont intérieur quota et distribués essentiellement à toutes les provinces. Le subside fédéral de \$6.03 l'hectolitre est payé aux producteurs de lait selon le quota d'exportation. Le programme d'exportation est à l'avantage des provinces étant donné qu'il réduit la pression sur le quota de mise en marché dans les provinces qui ont des marchés locaux croissants. Le programme de quota d'exportation diminue quelque peu les frais de mise en marché de la CCL et réduit aussi les frais d'écoulement du lait qui peut être produit en surplus des besoins canadiens.

Le paiement de l'aide de capital pour la construction d'usines de transformation était nécessaire afin de s'assurer qu'on exploiterait pleinement toutes les possibilités d'exportation de l'industrie. Les critères utilisés pour choisir ces usines sont:

[Texte]

- a) that the utilization of milk for export should not jeopardize the supply of dairy products for the domestic market,
- b) The processing plant would previously have been selling significant quantities of surplus butter and skim milk powder to the CDC, and,
- c) there would be sufficient supply of milk excess to local demand to justify the cost of the new facilities.

Based on these criteria, the plants selected were the only ones which could produce for export without disrupting the domestic market. The Capital Assistance program covers the financing of amortization and interest costs of the processing facilities. It was necessary to do this in order to attract Canadian processors already manufacturing dairy products but not previously involved in export markets. Normally costs to cover amortization and interest are included in the price charged for products produced. In these cases an accelerated depreciation schedule was used (three-year period) due to the uncertainties of producing for the export market.

The Commission obtained legal advice for the use of producer levies for this purpose and contracts were prepared by the CDC lawyer for each plant expansion. In September 1981, the Canadian Milk Supply Management Committee agreed to the expenditure of additional levy funds to add new processing facilities for evaporated milk under the same principles to one of the original capital assistance funded plants.

A cost of production study and a study of the disposal value of the facilities were prepared by independent consultants. The cost of production study assists the Commission in establishing the prices to be paid for products for export. The study on the disposal value of the facilities was undertaken to determine the residual values to be recouped from these cooperatives.

The third finding of this section of the Report suggests that medium- and short-term marketing planning has not been sufficient to provide direction to marketing and selling activities.

The report acknowledges that the CDC does have a medium-term marketing approach but does not prepare a formalized document. It must be recognized that the Commission, on an annual basis, prepares a marketing budget which anticipates quantities of various products expected to be purchased and sold, identifies export markets, projects costs and selling prices to determine anticipated losses and proposes levy rates to offset these losses. Developments are consistently monitored through market contacts and evaluation of data available in trade publications and international reports. The CDC believes it has an adequate and effective short-term marketing plan. Due to the instability of world dairy market, only broad objectives are reliable in the medium-term.

[Traduction]

- a) que l'utilisation du lait pour fin d'exportation ne menace pas les approvisionnements de produits laitiers pour le marché domestique.
- b) que les usines de transformation vendent d'abord des quantités significatives de surplus de beurre et de poudre de lait écrémé à la CCL, et enfin
- c) qu'on dispose d'un surplus de lait suffisant en plus de la demande locale pour justifier le coût d'une nouvelle usine.

A partir de ces critères, les usines sélectionnées étaient les seules qui pouvaient produire pour fin d'exportation sans perturber le marché domestique. Le programme d'aide de capital couvre le financement de l'amortissement et des frais d'intérêt des usines de transformation. Il était nécessaire d'agir ainsi afin d'attirer les transformateurs canadiens qui manufacturaient déjà des produits laitiers mais qui n'étaient pas impliqués auparavant dans les marchés d'exportation. Normalement les frais pour couvrir l'amortissement et les intérêts sont compris dans le prix chargé pour les produits manufacturés. Dans ces cas, on a utilisé un programme de dépréciation accéléré (période de trois ans) en raison des incertitudes du marché d'exportation.

La Commission a obtenu un avis juridique concernant l'utilisation des retenues des producteurs à cette fin et l'avocat de la CCL a préparé des contrats pour l'expansion de chacune des usines. En septembre 1981, la CCGAL a accepté qu'on prenne des sommes supplémentaires à même le fonds des retenues pour ajouter de nouvelles installations à une des usines qui avait déjà bénéficié de l'aide de capital, toujours selon les mêmes principes qui avaient prévalu à l'origine.

Une étude des coûts de production et une étude de la valeur de disposition des équipements furent préparées par des consultants indépendants. L'étude des coûts de production permet à la Commission d'établir les prix à payer pour les produits destinés à l'exportation. L'étude sur la valeur de disposition des équipements fut entreprise afin de déterminer les valeurs résiduelles qui doivent être récupérées auprès de ces coopératives.

Le troisième constat de cette section du rapport laisse entendre que la planification à moyen terme et à court terme de l'exportation n'a pas été suffisante pour donner une orientation aux activités de commercialisation et de vente.

Le rapport reconnaît que la CCL a une stratégie de commercialisation à moyen terme mais ne prépare pas de documents officiels. On doit reconnaître que la Commission, sur une base annuelle, prépare un budget de mise en marché qui prévoit des quantités de divers produits qu'on entrevoit d'acheter et de vendre, identifie des marchés d'exportation, projette des coûts ainsi que des prix de vente afin de déterminer les pertes anticipées et propose enfin des taux de retenues pour couvrir ces pertes. On se tient constamment au courant de la progression du marché grâce à des contacts et à une évaluation des données disponibles dans les publications commerciales et les rapports internationaux. La CCL croit avoir mis au point un plan de mise en marché à court terme tout à fait adéquat.

[Text]

The fourth finding of this section of the report argues that:

in certain export transactions, as noted in Section IV, the export account has absorbed additional losses approximating \$3.9 million.

This finding is based on material presented in the report in section G, "Overcommitment of skim milk powder", previously discussed, and section H, "Case examples of purchases and sales of evaporated milk and whole milk powder".

CASE 1 - Purchase and Sale-back to Coopérative Fédérée de Québec of Shipment to Libya

Because Libya insisted on the application of the Israel clause in its dealings with Canada, the Commission, as a federal organization, felt it was necessary to have the Coop Fédérée sign the sales contract.

It should be noted that this market had been developed by the Coopérative Fédérée over a period of four years and the end results of this transaction did not accrue additional losses to the export account. The manner in which this was handled contributed significantly in securing future sales to Libya.

CASE 2 - Sale to L & M Exports Inc.

The unpaid balance of \$398,940 U.S.A. refers to the 26,160 cases of evaporated milk which did not receive a quality certificate from the Société Générale de Surveillance (SGS), (a prerequisite by Nigerian authorities for all product imported into Nigeria). Agriculture Canada issued a certificate of quality before the product was shipped. This is therefore a dispute between two quality laboratories as to the quality of the product.

Price difference between the contract price and the actual invoice price was calculated to be \$240,455 (\$15.25 - \$16.26)—there was heavy exchange fluctuation at that time on deutsche mark and customers would not buy unless the price was reduced. Therefore, accordingly, at the last minute, to avoid losing the customer, we reduced the price. The price per case, at U.S.A. \$15.25 on 200,145 cases resulted in a total loss of Canadian \$831,238 or Canadian \$4.15 per case compared to a budget of \$4.00 per case, or compared to a maximum export assistance of Canadian \$4.20 per case.

In light of the above, the conclusion found in the report:

Additional losses are accruing to the export account in this case

in our opinion is inaccurate.

CASE 3 - Purchase of evaporated milk from Carnation

The problems involved were discovered as a result of the CDC hiring its own internal auditors. During the course of the

[Translation]

En raison de l'instabilité du marché laitier mondial, à moyen terme, on peut se fier uniquement à des objectifs généraux.

Le quatrième constat de cette section du rapport soutient que

«dans certaines transactions d'exportation, comme il est noté dans la Section IV, le compte à l'exportation a absorbé des pertes additionnelles de quelque 3,9 millions de dollars».

Ce constat est basé sur des documents présentés dans le rapport à la section G «Engagement excessif de poudre de lait écrémé» discuté antérieurement et la section H «Exemples de cas d'achat et de vente de lait évaporé et de poudre de lait entier».

Exemple 1—Achat et revente à la Coopérative Fédérée de Québec d'un envoi destiné à la Libye

Parce que la Libye a insisté sur l'application de la clause «Israel» dans ses négociations avec le Canada, la Commission étant un organisme fédéral a jugé nécessaire d'utiliser la Coop. Fédérée comme agent pour signer le contrat de vente.

On doit remarquer que ce marché a été développé par la Coopérative Fédérée sur une période de quatre ans et le résultat final de cette transaction n'a pas abouti à des pertes additionnelles au compte d'exportation. La façon dont cette transaction a été traitée a largement contribué à nous assurer de futures ventes à la Libye.

Exemple 2—Ventes à L & M Exports Inc.

La balance impayée de \$398,940 US fait référence à 26,160 caisses de lait évaporé qui n'ont pas reçu de certificat de qualité de la Société Générale de Surveillance (S.G.S.), (un pré-requis par les autorités nigériennes pour tout produit importé dans ce pays). Agriculture Canada a émis un certificat de qualité avant l'expédition du produit. Il s'agit donc d'une dispute entre deux laboratoires sur la qualité du produit.

La différence entre le prix du contrat et le prix facturé a été établie à \$240,455 (\$15.25 - \$16.26), il y avait alors des fluctuations importantes dans les taux de change du deutsche mark et les clients ne voulaient pas acheter à moins que le prix soit réduit. Par conséquent, afin d'éviter de perdre le client, on a dû réduire les prix à la dernière minute. Le prix à la caisse au taux de \$15.25 US sur 200,245 caisses a produit une perte totale de \$831,328 Can ou \$4.15 Can la caisse (comparé à un budget de \$4.00 la caisse) ou comparé à une aide à l'exportation maximum de \$4.20 Can la caisse.

A la lumière de ce qui précède, la conclusion apparaissant au rapport

«des pertes additionnelles sont imputées au compte d'exportation dans ce cas»

inexacte à notre avis.

EXEMPLE 3—Achat de lait évaporé de Carnation

Les problèmes auxquels on réfère ont été découverts à la suite de l'embauche par la CCL de vérificateurs internes. Au

[Texte]

Carnation audit, the CDC also appointed one of its economists as Cost Accounting Officer whose responsibility is to monitor costs of dairy products we intend to purchase and to prepare purchase and sales price lists in accordance with the budget for all dairy products destined for export. Any sale at a lower price requires prior approval from the Chairman.

The Carnation incident occurred during the time when formal purchase contracts were being developed. Today, contracts are subject to three different prior approvals, i.e., International Marketing, Legal, and Finance before presentation to the Chief Executive Officer for signature.

Payment procedures have also been strengthened by the Finance Division. With the exception of the now required approval of contracts by the Finance director, the above mentioned steps were in place at the time of the comprehensive audit.

The Commission therefore feels that the Auditor General's view that:

the absence of a sound management infrastructure reduces the ability of the CDC to prevent problems in its export marketing operations

has been addressed.

CASE 4 - Acquisition of Whole Milk Powder from the European Economic Community (p.43)

The report states:

This purchase/sale transaction for Guyana is similar to the selling of skim milk powder made in Europe and further illustrates the difficulty in export market planning.

The CDC respectfully submits that the Guyana case has no similarity with the over-commitment situation.

In this instance, the bulk product was in inventory and did not need to be acquired from foreign sources. The problem stemmed from the fact that the required packaging facilities (2 kilo can) were not to be available in Canada before January 1982 while the first shipment to Guyana was scheduled for December 1981. In sourcing the initial delivery from outside, the Commission secured a market for the 2,000 m.t. of whole milk powder it had on hand as a result of earlier sales which did not materialize. This action by the CDC was well planned and the transaction allowed for the disposal of stocks at no cost to the export account. Later disposal of this inventory would have likely resulted in losses of over one million dollars for dairy farmers.

CASE 5 - Replacement of Damaged Products

[Traduction]

cours de la vérification interne de Carnation, la CCL a aussi nommé un de ses économistes agent de la comptabilité analytique. La responsabilité de cet agent est de vérifier les coûts des produits laitiers que nous avons l'intention d'acheter et de préparer des listes de prix pour les achats et les ventes, conformément au budget, pour tous les produits laitiers destinés à l'exportation. Toute vente à un prix plus bas exige une approbation préalable du président.

L'incident Carnation est survenu au moment où on était à mettre au point des contrats d'achat formels. Aujourd'hui les contrats sont sujets à trois approbations préalables, c'est-à-dire la mise en marché internationale, le service juridique et les finances avant toute présentation au fonctionnaire administratif en chef pour fin de signature.

Les procédures entourant les paiements ont aussi été renforcées par la section des finances. A l'exception de l'approbation des contrats par le directeur des finances, approbation qui est maintenant nécessaire, les étapes mentionnées ci-dessus étaient déjà en place au moment de la vérification intégrée.

Par conséquent, la Commission estime que le point de vue du Vérificateur général:

«l'absence d'une bonne infrastructure de gestion réduit l'aptitude de la CCL à empêcher que les problèmes surviennent dans ses opérations d'exportation»

a été abordé.

Exemple 4—Acquisition de poudre de lait écrémé de la Communauté économique européenne (p.51)

Le rapport mentionne que

«cette transaction d'achat et de vente pour la Guyane est analogue à la vente de poudre de lait écrémé faite en Europe et elle illustre une fois de plus les difficultés à planifier les marchés d'exportation,»

La CCL soumet respectueusement que le cas de la Guyane n'offre pas de similarité avec la situation des engagements excessifs.

Dans ce cas, le produit en vrac se trouvait en inventaire et il n'était pas nécessaire de l'acquérir de source étrangère. Le problème provient du fait que les installations nécessaires pour l'empaquage (cannettes de 2 kilos) n'étaient pas disponibles au Canada avant janvier 1982 alors que la première expédition vers la Guyane était prévue pour décembre 1981. En s'approvisionnant à l'extérieur pour les premières livraisons, la Commission s'est assurée un marché pour 2,000 tonnes métriques de poudre de lait entier qu'elle avait en main en raison de ventes antérieures qui ne s'étaient pas concrétisées. Ce geste de la CCL avait été bien planifié et la transaction a permis d'éliminer des stocks sans frais au compte d'exportation. L'écoulement ultérieur de ces inventaires aurait vraisemblablement résulté en des pertes dépassant le million de dollars pour les producteurs laitiers.

Exemple 5—Remplacement de produits endommagés

[Text]

As mentioned in the report, a shipment of 154,548 cartons of Canadian evaporated milk destined to Algeria took place in December 1978.

The product was stored at the Port of Montreal and loaded during the month of December during extremely cold temperatures. As stated, the cargo left Canada in perfect condition and with clean bills of lading aboard the ship.

At the opening of the hatches in Algeria, the cargo was still in the same condition. However, because of the difference in temperature between the loading and discharging ports, the major portion of the shipment was affected by condensation and as a result most of the tins rusted.

The CDC decided not to pursue a claim against ONACO because the latter had nothing to do with the cause of damages, which unfortunately was not the case for the CDC. Fortunately, however, the loss was more than offset by the additional revenue received by the Commission of \$2,068,530 on foreign exchange gain on total sales to Algeria during the years of 1977/78 and 1978/79.

Following this experience, the CDC immediately took corrective action. The product is now stored in temperature controlled warehouses and vessels are required to regularly ventilate the cargo during voyage to ensure the temperature of the product rises slowly to the degree of temperature at discharging ports. These measures have brought satisfactory results to date.

The Commission strives to maintain excellent business relationships with its customers based on integrity and the quality of the product sold. The ONACO settlement reflects this attitude.

The fifth finding of this section of the report deals with the use of agents to facilitate export sales and indicates the reservations of the Auditor General on the need for all agents engaged by the Commission.

It should be noted that the agent's role is primarily to develop contacts, gather information, service the contract once signed, all of which requires an intimate knowledge of local customs, politics, et cetera. A comprehensive statement of agent's duties is contained in the agreement signed by all agents. The use of agents is a widely accepted and vital commercial practice and in the opinion of those involved in export marketing operations, the fees paid are appropriate for the services rendered.

While tenders are often called by purchasing organizations, contracts are not generally awarded on the basis of formal submissions. In fact submissions often only establish which suppliers are interested and then from that list some are invited to further negotiations, not strictly on the basis of price, but on service, reliability, quality, et cetera. Some method is needed to gather market information, develop con-

[Translation]

Tel que mentionné au rapport, un envoi de 154,548 cartons de lait évaporé canadien destiné à l'Algérie a eu lieu en décembre 1978.

Le produit fut entreposé dans le port de Montréal et chargé durant le mois de décembre alors que les températures étaient extrêmement froides. Tel que mentionné, la cargaison a quitté le Canada dans une très bonne condition et avec un connaissance sans réserve à bord du navire.

Lorsqu'on a ouvert les vannes en Algérie, la cargaison était d'ailleurs dans les mêmes conditions. Cependant, en raison de la différence de température entre les ports de chargement et de déchargement, la plus grande partie de cet envoi fut affectée par la condensation et par conséquent la plupart des cannettes ont rouillé.

La CCL a décidé de ne pas s'engager dans une réclamation contre ONACO parce que cet organisme n'avait rien à voir avec la cause des dommages, ce qui malheureusement n'était pas le cas pour la CCL. Heureusement la perte dut plus que compensée par un revenu additionnel de \$2,068,530 perçu par la Commission, grâce aux taux de change, sur l'ensemble des ventes à l'Algérie au cours des années 1977/78 et 1978/79.

A la suite de cette expérience, la CCL a immédiatement apporté des mesures correctives. Le produit est maintenant entreposé dans des entrepôts à température contrôlée et on exige des transporteurs une ventilation régulière de la cargaison au cours du voyage afin de s'assurer que la température du produit atteigne lentement le degré de température au port de déchargement. Ces mesures se sont révélées satisfaisantes jusqu'à maintenant.

La Commission s'efforce de maintenir d'excellentes relations commerciales avec ses clients, relations basées sur l'intégrité et la qualité du produit vendu. L'arrangement pris avec NOACO reflète d'ailleurs cette attitude.

Le cinquième constat de cette section du rapport traite de l'utilisation d'agents afin de faciliter les ventes à l'exportation et formule des réserves sur la nécessité de tous les agents retenus par la CCL.

On doit noter que le principal rôle de l'agent est de développer des contacts, cueillir de l'information exécuter le contrat une fois signé; tout ceci exige une connaissance approfondie des habitudes et des politiques locales etc. Un exposé détaillé des responsabilités de l'agent apparaît dans toutes les ententes signées par les agents. L'utilisation d'agents est une pratique largement acceptée et une pratique commerciale vitale et de l'avis de ceux qui sont impliqués dans les opérations d'exportation, les commissions payées sont appropriées pour les services rendus.

Bien que les acheteurs fassent souvent appel à des soumissions, les contrats ne sont généralement des consentis à partir de soumissions formelles. De fait les soumissions ne font souvent qu'établir quels fournisseurs sont intéressés et à partir de cette liste, certains sont invités à pousser plus avant les négociations, non pas uniquement sur une question des prix, mais sur les services, la fiabilité, la qualité etc. Il faut une

[Texte]

tacts, and service the contracts once secured. The Commission does not have a large worldwide staff for this purpose—in fact agents are very cost effective and in some cases irreplaceable in this role. The issuance of an open call for tenders by purchasing organizations does not in any way suggest that agents should not be used to secure the business.

The decision to engage agents to facilitate export sales is a management decision, and has proven to be beneficial as demonstrated by export sales achievements. As a consequence the Commission questions the reservation in the report that all agents are not required.

The Commission agrees with the recommendations on selecting and appointing agents and has already put in place policies for appointment of and reporting by agents. Such actions are done by official CDC minutes. It should be noted that a pattern has been followed in selecting and appointing agents, as is evident in the record of appointments. This is:

- 1—where the Commission develops a market and an agent is needed to service that market, a selection is made among agents who have previous experience in that market.
- 2—where a trading company has developed a market and it is felt an agent is needed, that company is appointed for that market.
- 3—the duties of all agents are set out in their contracts and with a single exception when an agreement was not in effect for a few days, there have always been agents' contracts during the period payments were made.

Questionable Business Practice

In the first finding under this section, the report contends that the CDC has paid "premium prices" to two co-operatives thereby increasing the losses charged to export marketing operations.

The Commission strongly disagreed with the auditor's evaluation of this subject matter. The Commission has hired Price Waterhouse Associates to examine the entire case and to submit a report at which time the Commission will consider the matter again and take appropriate action if needed.

In the second finding under this section of the report, it is indicated that there has been an interest benefit conferred of some \$783 thousand due to extended payment terms on export sales.

In the CDC's opinion, payment terms are a basic tool for trade. The CDC administers the support program for butter and skim milk powder and buys specialty products with short payment terms. Should this not be the case, payments to farmers for their milk production could not be made until surplus products are sold. On the international scene, CDC has sold, in the past, with extended terms of payment to Mexico,

[Traduction]

certain méthode pour recueillir de l'information sur les marchés, développer des contacts et assurer le service après vente. La Commission ne dispose pas d'un personnel très nombreux à l'échelle mondiale pour ce genre de service; en réalité des agents sont rentables et dans certains cas leur rôle est indispensable. L'émission d'appel d'offre pour l'achat par les organismes acheteurs ne veut pas dire que les agents ne devraient pas être utilisés pour s'assurer la transaction.

La décision d'engager des agents pour faciliter les ventes à l'exportation est une décision administrative et elle est profitable comme les résultats des ventes à l'exportation le démontrent. Par conséquent, la Commission s'interroge sur les réserves exprimées dans le rapport sur la nécessité des agents.

La Commission accepte les recommandations portant sur la sélection et la nomination d'un agent et elle a déjà mis au point des politiques pour la nomination et les rapports de ces agents. Ces mesures apparaissent aux procès-verbaux de la CCL. On doit noter qu'une ligne de conduite a été suivie pour la sélection et la nomination d'agents comme en témoigne le dossier des nominations.

1. Lorsque la Commission crée un marché et qu'il faut un agent pour servir ce marché, un choix est affectué parmi les agents qui possèdent déjà l'expérience de ce marché.
2. Lorsqu'un négociant a créé un marché et que la présence d'un agent est jugée nécessaire, ce négociant-animateur est nommé à l'égard de ce marché.
3. Les fonctions de tous les agents sont formulées dans leur contrat et, à une seule exception près, lorsqu'un accord n'était pas en vigueur durant quelques jours, il y a toujours eu des contrats d'agents à l'égard de la période pour laquelle des paiements ont été effectués.

Des pratiques commerciales douteuses.

Dans le premier constat de cette section, le rapport soutient que la CCL a payé «des prix élevés à deux coopératives augmentant par là les pertes imputées aux opérations d'exportation.

La commission est en complet désaccord avec l'évaluation du Vérificateur sur ce sujet. La Commission a engagé Price Waterhouse Associates afin d'examiner la question en entier et soumettre un rapport; la Commission étudiera de nouveau la question et posera les gestes appropriés si nécessaire.

Dans le second constat de cette section du rapport, on indique qu'il y a eu des avantages sur le plan de l'intérêt que comporte les conditions de paiement à long terme pour une somme de \$783,000.

De l'avis de la CCL, les conditions de paiement constituent un outil de base dans les transactions. La CCL administre les programmes de soutien du beurre et de la poudre de lait écrémé et achète des produits spéciaux moyennant des conditions de paiement à court terme. Si tel n'était pas le cas, les versements aux fermiers pour leur production de lait ne pourraient pas être faits jusqu'au moment où les surplus de pro-

[Text]

Algeria and Jamaica. Under the current world situation with 2 million metric tonnes of dairy products in inventory, CDC is forced to offer more than ever, extended payment terms to its customers to be competitive.

In 1975/76, there was approximately 1.2 million metric tonnes of skim milk powder available on the world market. CDC was left with an inventory of 150 thousand metric tonnes of this product on which the Government of Canada wrote off a deficit of \$159 million. Canada would have been better off if it had offered extended payment terms in order to sell its inventory prior to the product reaching three months of age at which point it loses much of its market value. Special payment terms currently being offered has allowed CDC to sell out its inventory up to January 1983.

The costs of extended payment terms are taken into account in the selling price and therefore should not be considered as a benefit or foregone revenue. The payment terms accepted by the Commission facilitate the negotiation of contracts and are consistent with accepted commercial practices.

In the final major finding the Report indicates that CDC officials have accepted transportation and accommodation from parties transacting business with the Commission.

The occasions when CDC officials have accepted accommodation and/or transportation were under exceptional circumstances. In all instances, such accommodation and/or transportation was clearly identified on the individual's expense account at no benefit whatsoever to the employee and in accordance with Treasury Board guidelines.

Conflicts of interest exist when there is personal benefits for an employee; there were none.

Current Initiatives of the Canadian Dairy Commission

In this section, the report noted initiatives already in progress at the Commission at the time of the audit in order to improve practices and controls. It noted some were in place and others would be in effect August 1, 1982.

Referring to the list, both items under "General Initiatives", the monthly meeting of all senior Commission management and the active operation of an internal Audit Committee, are in place. Under "Policies, Procedures and Systems Documentation", the corporate bylaws have been prepared and are in effect; and administrative policies manual was prepared and is in effect; the finance and accounting procedures manual is in effect and is continually being updated; the computer installation is complete and while some programs for marketing are operating other programs are being tested.

[Translation]

duits sont vendus. Sur la scène internationale, la CCL a vendu dans le passé avec des conditions de paiement à long terme au Mexique, à l'Algérie et à la Jamaïque. Étant donné la situation actuelle dans le monde, c'est-à-dire 2 millions de tonnes métriques de produits laitiers en inventaire, la CCL est forcée d'offrir plus que jamais des conditions de paiement à long terme à ses clients afin d'être concurrentielle.

En 1975-1976, il y avait approximativement 1.2 million de tonnes métriques de poudre de lait écrémé disponibles sur le marché mondial. La CCL disposait d'un inventaire de 150 mille tonnes métriques de ce produit pour lesquelles le gouvernement du Canada a consenti à effacer un déficit de 159 millions de dollars. Le Canada s'en serait mieux tiré s'il avait alors offert des conditions de paiement à long terme afin de vendre ses avant que le produit n'atteigne l'âge de trois mois, ce qui diminue considérablement sa valeur marchande. Les conditions de paiement particulières offertes actuellement ont permis à la CCL de vendre ses inventaires jusqu'en janvier 1983.

Les coûts des conditions de paiement à long terme entrent en ligne de compte dans le prix de vente et par conséquent on ne devrait pas envisager ceci comme un bénéfice ou un revenu prévu. Les conditions de paiement acceptées par la Commission facilitent la négociation de contrats et sont conformes aux pratiques commerciales généralement reconnues.

Dans son dernier constat, le rapport souligne que les dirigeants de la CCL ont accepté l'hébergement et le transport d'entités transigeant avec la Commission.

Les occasions où les dirigeants de la CCL ont accepté d'être hébergés ou transportés constituaient des circonstances exceptionnelles. Dans tous les cas, l'hébergement ou le transport était clairement identifié sur le compte de dépenses des individus conformément aux directives du Conseil du Trésor et aucun employé en a tiré profit.

Les conflits d'intérêts existent là où il y a des bénéfices personnels pour un employé; il n'y en avait aucun.

Initiatives récentes de la Commission canadienne du lait.

Dans cette section, le rapport souligne qu'il y a des initiatives en cours à la Commission au moment de la vérification afin d'améliorer les procédures et les contrôles. Il souligne que certaines étaient déjà en place et que d'autres entreraient en vigueur le premier août 1982.

Les deux éléments apparaissant sous la rubrique «Initiatives générales» ont été mis en place: les réunions officielles de la haute direction ont commencé en octobre 1981 et le comité de vérification interne poursuit ses travaux. Pour ce qui est des «politiques, procédés et documentation des systèmes», les règlements de la Commission ont été préparés et sont en vigueur; un manuel de politique administrative fut préparé et est en vigueur; un manuel des procédés financiers et comptables est en vigueur et il est constamment mis à jour; la mise en place d'installations informatiques est complétée et pendant que certains programmes de mise en marché sont en fonction d'autres sont en cours de vérification.

[Texte]

Under "Finance and Accounting", very detailed financial statements are prepared for presentation at the monthly senior management meeting. These statements include a comparison of budget against actual operations in both export and domestic markets. Detailed financial controls are in place, including pre-audit of payments, age listing of receivables, inventory reconciliations and analysis, and matching of payments and contracts.

CDC Activities on the Implementation of the Recommendations of the Auditor General

SECTION IV

A—(This was background and hence no recommendation was made.)

B—Levy Structure

Since the Supreme Court Egg Reference Case, the CDC has communicated with provinces to seek a solution to the issue and continues to seek legal advice on this issue.

C—Capital Assistance to Processors

On receiving legal advice, regulations would be implemented when required. With respect to the two last recommendations, they are both now in place.

D—Differential Pricing on Evaporated Milk Purchases

The Commission considers this recommendation inappropriate and impractical and will continue to purchase dairy products, not subject to support price, through a negotiation process.

E—Market Planning and Control

Short term marketing plans were and still are in place. While the nature of the export market for dairy products precludes the effective development of a medium term marketing plan, as might be developed with a sound basis for the domestic market, the CDC agrees to give consideration to the possible development of such a plan.

F—Use of Agent

CDC has in place a policy for appointment of agents and has established policies for reporting by agents.

G—Overcommitment of Skim Milk Powder

A policy on this recommendation will be put in place before any further purchases of dairy products from foreign suppliers are made.

H—Case Example of Purchases and Sales of Evaporated Milk and Whole Milk Powder

Policies and Procedures governing day-to-day dealings of the Commission with traders and exporters will be devel-

[Traduction]

A la section «Finance et comptabilité», des états financiers très détaillés sont préparés pour fin de présentation lors de la rencontre mensuelle de la haute direction. Ces états financiers incluent une comparaison entre le budget et les opérations financières réelles dans le cas des activités domestique et d'exportation. Des contrôles financiers détaillés sont en place incluant la vérification préalable aux paiements, la liste chronologique des débiteurs, les analyses et les conciliations des stocks et l'appariement des paiements aux contrats.

Activités de la CCL dans l'implantation des recommandations du Vérificateur général.

SECTION IV

A—(Il s'agissait d'une introduction, donc aucune recommandation n'était formulée)

B—Structure des retenues

Depuis la décision de la Cour suprême dans l'affaire du renvoi au sujet de la commercialisation des oeufs, la CCL est entrée en communication avec les provinces afin de trouver une solution à cette question et elle continue de consulter les avocats à ce sujet.

C—Aide de Capital aux transformateurs

Des règlements seront appliqués lorsque jugé nécessaire et seulement sur recommandation des avocats. Quant aux deux dernières recommandations, elles sont toutes deux en place.

D—Différence de prix à l'achat du lait évaporé

La Commission estime que cette recommandation est inappropriée et inapplicable et elle continuera d'acheter les produits laitiers qui ne sont pas assujettis aux prix de soutien en utilisant le processus de la négociation.

E—Planification et contrôle des marchés d'exportation

Les plans de commercialisation à court terme étaient et demeurent en place. Bien que la nature du marché d'exportation de produits laitiers empêche un véritable développement d'un plan de commercialisation à moyen terme tel qu'on pourrait l'obtenir sur une base solide au niveau domestique, la CCL accepte d'étudier la possibilité de mettre au point un tel plan.

F—Utilisation des agents

La CCL a mis au point une politique pour la nomination d'agents et établi un mécanisme pour les amener à rendre compte de leurs gestes.

G—Engagement excessif de poudre de lait écrémé

Concernant cette recommandation, on mettra une politique au point avant de procéder à tout autre achat de produits laitiers de fournisseurs étrangers.

H - Exemples de cas d'achat et de vente de lait évaporé et de poudre de lait entier.

Des politiques et des procédés concernant les transactions journalières avec les négociants et les exportateurs seront

[Text]

oped and issued publically during the next year. Internal procedures governing claims arising from export transactions are already in place.

The internal audit section of the CDC suggests and follows-up on corrective action through the Audit Committee.

CDC agrees with the recommendation to use where possible shipping terms for export sales that minimize risk to the export account.

The new computerized marketing and financial system will provide more information regarding shipments and contracts.

I—Export Prices

The CDC uses the information received to review its selling prices and to the extent possible this information will be included in the international marketing report for information at internal CDC management meetings.

J—Products Given at No or Nominal Charge

The distinction between an outright gift as opposed to free goods shipped as a commercial discount or free product used in promotional work should be noted. In the case of outright gifts or free product used for promotions, a Commission minute will be prepared. A minute would not be required if products are shipped at no or nominal charge as part of the price negotiation.

K—Transportation and Accommodation

The Commission agrees with the recommendation and disclosure on expense accounts has been and will continue to be recorded and controlled.

L—Payment Terms

The CDC has no comments additional to those on page 108 of the report of the Auditor General.

M—Contract Control

While the CDC indicated in its earlier comments that it agreed with this recommendation, on reflection we find a better system would be to have approval for contracts under development signed by three Commission officials prior to the signature of the Chairman under the seal of the Commission. The Commission has redesigned contract control procedures in order to strengthen contract administration.

N—Quote Sheet Control

Pre-numbered, multi-part quote sheets are now in use.

O—Inventory Control

A redesigned manual system has been implemented which gives quantity and value of products in inventory at any

[Translation]

mises au point et rendues publiques au cours de la prochaine année. Des procédures internes sont déjà en place pour traiter les réclamations émanant de transactions d'exportation.

Le service de vérification interne de la CCL propose et fait le suivi des mesures correctives apportées par le Comité de vérification.

La CCL est d'accord avec la recommandation d'appliquer, là où c'est possible, des conditions d'expédition pour les ventes d'exportation qui réduiront les risques susceptibles d'être subis par le compte d'exportation.

Le nouveau système informatisé pour les finances et le marketing fournira une information plus complète sur les expéditions et les contrats.

I - Prix d'exportation

La CCL emploie l'information qu'elle reçoit pour réviser ses prix de vente et cette information sera incluse dans la mesure du possible au rapport de mise en marché internationale, afin d'informer le comité interne de direction de la CCL.

J - Produits vendus à un prix nominal ou donnés

On devrait faire une distinction entre un cadeau pur et simple et des marchandises données à titre de rabais ainsi que les dons pour fin de promotion. Dans le cas de cadeaux ou de produits gratuits pour fin de promotion, on dressera un procès-verbal. Un procès-verbal ne serait pas nécessaire si les produits sont expédiés à un coût nominal ou sans frais au titre de prix négocié.

K - Transport et hébergement

La Commission accepte cette recommandation et signale que les informations nécessaires ont été divulguées et continueront d'être enregistrées et contrôlées.

L- Conditions de paiement

La CCL n'a pas de commentaires supplémentaires à ajouter à ceux apparaissant à la page 123 du rapport du Vérificateur général.

M- Contrôle des contrats

Bien que la CCL ait indiqué dans ses commentaires précédents qu'elle acceptait cette recommandation, après réflexion nous estimons qu'il serait préférable que les contrats en voie de rédaction soient signés par trois représentants de la Commission avant d'obtenir la signature du président sous le sceau de la CCL.

N- Contrôle des feuilles de prix

Des formulaires de quotation multiples et pré-numérotés sont déjà utilisés.

O- Contrôle des stocks

Un système manuel révisé a été implanté. Il fournit la quantité et la valeur des produits en inventaire en tout

[Texte]

time. A computer system, presently being brought on stream will assist in further improvements.

SECTION V

A—Effectiveness Evaluation

The CDC has no comment additional to those presented on page 109 of the Report of the Auditor General.

B—Returns Adjustment Formula and Quota Value

The CDC has no comment additional to those on page 109 of the Report of the Auditor General.

F—Processors Margins

The CDC has no comment additional to those on page 109 of the Report of the Auditor General.

G—Information for Dairy Policy Review

As resources allow, the Commission is becoming more active in providing information on the dairy industry while not overlapping other jurisdictions.

SECTION VI

Most of the recommendations contained in this section have been implemented.

—Bylaws have been written and approved by the Minister of Agriculture.

—Roles and responsibilities of the Commissioners and Senior Management are currently being developed.

—Manual of Administrative Policies has been adopted. Procedures for various sections are in place or in the process of development.

—Human resource systems will be further developed to the extent possible given the small size of the Commission.

SECTION VII

Internal Audit

The Audit Committee has been active since October 1980 and receives reports from the Audit Group.

SECTION VIII

Financial Accounting, Reporting and Control

Financial accounting, reporting and control procedures are in place and are being refined and strengthened.

SECTION X

Accountability

[Traduction]

temps. Un système informatisé en voie d'implantation apportera des améliorations supplémentaires.

SECTION V

A. Evaluation de l'efficacité

La CCL n'a pas de commentaires supplémentaires à ajouter autres que ceux apparaissant à la page 109 du rapport du vérificateur général.

B. Formule d'ajustement des revenus et valeur des quotas

La CCL n'a pas de commentaires supplémentaires à ajouter autres que ceux apparaissant à la page 109 du rapport du vérificateur général.

F. Marge des transformateurs

La CCL n'a pas de commentaires supplémentaires à ajouter autres que ceux apparaissant à la page 109 du rapport du vérificateur général.

G. Information pour la révision de la politique laitière

Dans la mesure où ses moyens le lui permettent, la Commission fournit de plus en plus d'informations touchant l'industrie laitière tout en se gardant de chevaucher d'autres juridictions.

SECTION VI

La plupart des recommandations contenues dans cette section ont été implantées.

—Des règlements ont été écrits et approuvés par le ministre de l'Agriculture.

—Les rôles et les responsabilités de la haute direction sont en voie d'être définis.

—Un manuel de la politique et des procédés administratifs a été adopté. Des procédures pour les différents services sont en place ou sur le point de l'être.

—Un système de ressources humaines sera élaboré, tout en tenant compte de la dimension modeste de la Commission.

SECTION VII

Vérification interne

Le comité de vérification est en fonction depuis octobre 1980 et reçoit des rapports du groupe de vérification.

SECTION VIII

Comptabilité, rapports et contrôles financiers

Les procédures de comptabilité, de rapports et de contrôles financiers sont en vigueur, nous sommes à les parfaire en vue de les renforcer.

SECTION X

Imputabilité

[Text]

On the basis of legal advice the CDC is acting within the spirit of the CDC Act and will establish regulations when required.

The audit of the annual statements by the Auditor General was completed and tabled in Parliament in April 1982. Because of the nature of the Commission, it is virtually impossible to have financial statements prepared, audited by the Auditor General and an annual report prepared within three months after the end of the dairy year. This difficulty will be addressed during the year.

SUMMARY

In his general assessment, the Auditor General stated that if the initiatives being undertaken by the Commission on its own and if his recommendations were duly considered and implemented, the CDC should be well on its way to gaining control of its export marketing activities and financial management.

As reported in this presentation, the Commission has already implemented virtually all its own initiatives cited in the report as well as most of those proposed by the Auditor General.

The Commission, while continuing to implement further improvements, is in control of its marketing and financial operations. It does deliver value for the funds entrusted to it.

The Chairman: I also at this time give our usual opportunity to add any last-minute remarks that may be wanted by Mr. Dye or Mr. Choquette.

Mr. K.M. Dye (Auditor General of Canada): If I may, Mr. Chairman.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, on a point of order.

The Chairman: Mr. Thacker.

• 1010

Mr. Thacker: Mr. Chairman, in view of the importance of the matter under discussion as a subject that has a long history behind it, in view of the reports that have been issued by the CDC and the Auditor General—which differ substantially, and in which there seem to be some points of just total difference of opinion—and in view of the fact that the reputations of the three commissioners are on the line in reports that look very damaging, to say the least, in terms of professional skills and control of public moneys, I move that the evidence of all witnesses be taken under oath.

The Chairman: All right, colleagues; you have heard the motion by Mr. Thacker that the evidence to be given at this hearing of the committee be taken under oath.

Mr. Gourde.

M. Gourde: J'ai écouté la motion de mon collègue et je me demande quelles en sont les raisons. Il doit y avoir des raisons

[Translation]

La CCL fonctionne selon l'esprit de la loi qui l'a constituée et suivant les avis juridiques, elle adoptera des règlements lorsque jugé nécessaire.

La vérification des états financiers annuels par le Vérificateur général a été faite et les états financiers déposés devant le Parlement en avril 1982. En raison de la nature de la Commission, il est virtuellement impossible d'avoir des états financiers préparés, vérifiés par le Vérificateur général, ainsi qu'un rapport annuel préparé dans les trois mois suivant la fin de l'année laitière.

EN RESUME

Dans son évaluation générale, le Vérificateur général déclare qu'à condition que les mesures prises par la Commission soient menées à bonne fin et bien soutenues et que les recommandations contenues dans le rapport soient bien examinées et appliquées, la CCL devrait réaliser de grands progrès dans le contrôle de ses activités d'exportation et de gestion financière.

Comme on en fait état dans cette présentation, la CCL a déjà virtuellement appliqué toutes ses initiatives citées dans le rapport ainsi que la plupart de celles proposées par le Vérificateur général.

Alors que l'on continue d'apporter d'autres améliorations, la CCL contrôle parfaitement ses opérations commerciales et financières. Elle fournit sa pleine mesure pour les sommes qu'on lui confie.

Le président: Maintenant, je vais donner la possibilité à M. Dye et à M. Choquette de faire des observations de dernière minute.

M. K.M. Dye (Vérificateur général du Canada): Avec votre permission, monsieur le président.

M. Thacker: Monsieur le président, un rappel au Règlement.

Le président: Monsieur Thacker.

M. Thacker: Monsieur le président, étant donné l'importance du sujet qui remonte à très loin, étant donné que les rapports de la Commission canadienne du lait et du Vérificateur général sont très différents l'un de l'autre et semblent se contredire sur certains points—et étant donné également que la réputation des trois commissaires est en cause dans les rapports qui semblent pour le moins, remettre en question leur compétence professionnelle et leur aptitude à gérer les deniers publics, je propose que les témoins déposent sous serment.

Le président: Très bien, messieurs les députés, vous avez entendu ce que vient de proposer M. Thacker, à savoir que les témoins déposent sous serment.

Monsieur Gourde.

Mr. Gourde: I have listened to the motion by my colleague and I am wondering what are his reasons for proposing such a

[Texte]

juridiques qui sont à la base de cela. Quelles sont les raisons juridiques qui pourraient faire en sorte qu'on doive aujourd'hui recevoir des témoignages sous serment sachant que tout ce qui est dit ici est enregistré, et que les enregistrements qui sont faits sont généralement acceptés comme preuves. Alors, je me demande pourquoi ajouter le serment; je pense que toutes les personnes qui sont ici sont des personnes en autorité qui normalement devraient rendre des comptes en tant que personnes responsables., puisqu'elles sont là.

Mr. Thacker: In response to that, Mr. Chairman, in fact we know that witnesses come before committees all the time and make statements that are outrageous, and there is no accountability other than what might come through the media. But we are dealing here with hundreds of millions of dollars of public money and producer money, and we need to have a remedy. If we find at the end of the hearings that there has been perjury or anything of that nature, we can then refer it back to the House.

The Chairman: Mr. Gourde.

Mr. Gourde: Un commentaire supplémentaire, s'il vous plaît... Monsieur le président, je comprends mal... C'est vrai que l'on peut s'en remettre à la Chambre par la suite; mais je ne vois pas pourquoi on doit faire prêter serment à ces gens. De toute façon, que cela se rende à la Chambre, que ce soit fait sous serment ou non, cela aura exactement le même effet. Alors, si je comprends bien, peut-être que mon collègue a l'intention d'aller plus loin que la Chambre par la suite; peut-être qu'à ce moment-là, il aurait des raisons à nous donner. Ce sont ces raisons que je veux avoir.

The Chairman: Well, members of the committee, the reasons do not have to be given for a motion. *Beauchesne* makes it quite clear that the House of Commons may at any time order witnesses to be examined under oath, and furthermore that any committee of the House may order its witnesses to be examined on oath. It is a very simple question. I would invite the question to be put anytime.

Mr. Demers.

Mr. Demers: Eh bien, je suis surpris de cette demande-là, monsieur le président. Moi, quand j'ai été élu député, j'ai prêté serment, et j'assume que tous les fonctionnaires qui sont ici lorsqu'ils sont entrés en fonction ont également prêté serment, à savoir qu'ils ont promis de faire leur devoir et de répondre aux questions au meilleur de leurs possibilités. Je me demande où est le but recherché de faire prêter une deuxième fois serment. Je pense que tout le monde, ici, fonctionnaires ou députés sont déjà sous serment. Puis cela continue, comme dans le meilleur des mondes...

Le président: Monsieur Dionne.

Mr. Dionne (Chicoutimi): Merci, monsieur le président. J'aimerais préciser également que la Commission canadienne du lait, annuellement, fait son rapport au Comité permanent de l'agriculture, donc je suis également très surpris de cette demande ici aujourd'hui, à savoir que tous les témoignages soient faits sous serment. J'imagine, monsieur le président, qu'il faut faire confiance quand même à tous ces hauts fonc-

[Traduction]

motion. There must be some legal reasons for his proposal. What are they that would justify that the witnesses today would be required to testify under oath because we all know that whatever is said here is recorded and that the recordings are generally accepted as proof. So I wonder why we should have the witnesses testify under oath; I think that all our witnesses today are people in authority that normally are accountable, that's precisely why they are here.

M. Thacker: Monsieur le président, il est notoire que les comités entendent toutes sortes de témoins qui font des déclarations choquantes dont ils ne sont comptables envers personne, sauf à la presse peut-être. Ce qui est en jeu dans ce cas-ci, ce sont des centaines de millions de dollars de fonds publics et d'argent des producteurs, et nous devons prévoir un recours. Si à la fin des audiences nous constatons que certains témoins ont donné des faux témoignages par exemple, nous pourrions renvoyer alors la question à la Chambre.

Le président: Monsieur Gourde.

Mr. Gourde: May I add something if you please... Mr. Chairman, I do not see... It is true that we may refer back to the House afterwards, but I cannot see why we should ask these people to testify under oath. At any rate, whether the testimony is referred back to the House, under oath or not, that is the same thing. Then, if I understand well, maybe my colleague wants to go further than that afterwards, and if it is the case he could explain to us his reasons. I would like to know them.

Le président: Messieurs, il n'y a pas de raison à donner lorsqu'on présente une motion. Le *Beauchesne* précise que la Chambre des communes peut exiger des témoins qu'ils témoignent sous serment et en outre que les comités de la Chambre peuvent exiger des témoins qu'ils déposent sous serment. Ce n'est pas une question compliquée. La motion peut donc être présentée.

Monsieur Demers.

Mr. Demers: I am very surprised by that request, Mr. Chairman. When I was elected member of Parliament, I took an oath, and I assume that all public servants here present, when they began to work for the government, have also undertaken under oath to fulfil their duties and to answer questions to the best of their abilities. So what are we looking for when we ask people to take a second oath? I think that everybody here, public servants as well as members of Parliament, have already taken an oath.

The Chairman: Mr. Dionne.

Mr. Dionne (Chicoutimi): Thank you, Mr. Chairman. I would like to add that the Canadian Dairy Commission reports each year to the Standing Committee on Agriculture, and for that reason I am also very surprised to hear the request that has been made today, that all witnesses testify under oath. I think, Mr. Chairman, that at least we should trust all the senior public servants and that we should trust also the

[Text]

tionnaires, à la Commission canadienne du lait en général qui a effectué, quand même, son travail dans les dernières années; et comme membre du Parlement je ne vois pas la nécessité, ici, ce matin, d'une telle demande puisque, comme je vous l'ai dit, la Commission canadienne du lait doit faire son rapport annuel au Comité permanent et encore une fois, je ne vois pas cette nécessité-là.

• 1015

Le président: Merci, monsieur Dionne.

Je donne maintenant la parole à M. Tessier, qui sera suivi par M. MacBain.

M. Tessier: Monsieur le président, je pense, comme tout le monde, qu'il n'y a qu'une seule façon d'en disposer rapidement, c'est de passer au vote immédiatement puisque le consensus semble se faire très largement à savoir que c'est une procédure inutile que l'on ajoute, et que cela n'enlève rien à la Chambre, ni au Comité.

Donc, je pense que l'on a simplement à en disposer en votant «non» et c'est ce que je demande; que l'on passe donc au vote sur cette motion, le plus rapidement possible.

The Chairman: Mr. MacBain.

Mr. MacBain: I think, Mr. Chairman, it would be better to proceed without the vote being taken. We have senior officials here on both sides of the question, and I do not think there is any groundwork done that would put in issue the authenticity of what the speakers are going to say.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, I would like to respond to those—

The Chairman: Mr. Thacker, I am not sure that would be in order. We have heard your proposition; I think we have heard from you twice.

Mr. Thacker: As the mover of the motion, I am usually entitled to the final summary.

The Chairman: It is up to me, the clerk says. All right, make it fast, Mr. Thacker, and we will go to the question. I think we want to get on with the business.

Mr. Thacker: The point was made that civil servants are under oath. They are not under oath before this committee unless the committee decides to put them under oath.

Secondly, with respect to appearance before the Standing Committee on Agriculture, we should remember as a committee that the CDC was before the Public Accounts Committee in 1976-1977 and made promises that were never brought into force. The annual meeting before the Standing Committee on Agriculture is a joke, and the members know it is a joke. Exactly as Mr. Tessier said, it is a joke because the time is limited; we are restricted in the minutes we can ask questions, and the answers are designed to fill up the time.

[Translation]

Canadian Dairy Commission which has nonetheless done its job during the past few years, and as a member of Parliament, I do not see the point here this morning of such a request, because as I told you, the Canadian Dairy Commission is required to report each year to the standing committee, that is the reason why I do not think it is necessary that the witnesses testify under oath.

The Chairman: Thank you, Mr. Dionne.

I will now give the floor to Mr. Tessier, who will be followed by Mr. MacBain.

Mr. Tessier: Like everyone else, Mr. Chairman, I think that there is only one way of settling this quickly, namely to take the vote immediately, because there seems to be a very broad consensus that this procedure would serve no purpose, and that it does not diminish the powers of the House or of the Committee.

So I think we need merely to settle this matter by voting against the motion. I therefore ask that we move to the question on this motion as quickly as possible.

Le président: Monsieur MacBain.

M. MacBain: A mon avis, monsieur le président, il serait préférable de ne pas demander aux témoins de prêter serment. Nous avons devant nous des hauts fonctionnaires des deux côtés, et rien ne permet de mettre en doute la véracité des dépositions de nos témoins.

M. Thacker: Monsieur le président, je tiens à répondre à ces...

Le président: Je ne suis pas certain qu'une réponse de votre part, monsieur Thacker, soit conforme au Règlement. Nous avons entendu votre proposition; et je pense même que vous avez pris la parole à deux reprises.

M. Thacker: Puisque je suis l'auteur de la proposition, en général j'ai le droit de faire un résumé final.

Le président: Le greffier me dit que c'est à moi de décider. Allez-y donc rapidement, monsieur Thacker, et on passera ensuite au vote. On veut passer au travail prévu à notre ordre du jour.

M. Thacker: C'est un fait que les fonctionnaires ont tous prêté serment. Mais ils n'ont pas prêté serment devant ce comité, à moins que le comité décide de les y obliger.

Deuxièmement, pour ce qui est de la comparution devant le Comité permanent de l'agriculture, les membres du comité devraient se rappeler que la Commission canadienne du lait a comparu devant le Comité des comptes publics en 1976-1977 et s'est engagée de prendre des mesures qui n'ont jamais été prises. La comparution devant le Comité permanent de l'agriculture, c'est une farce, et les membres du comité le savent. Comme M. Tessier l'a dit, c'est une farce, parce que le temps dont nous disposons pour poser des questions est limité, et les témoins cherchent à accaparer la séance en répondant de façon très longue.

[Texte]

This is a serious matter, Mr. Chairman. Serious allegations have been made against the reputations of the commissioners and the members of the CDC, and anybody who is going to come and tell the truth does not have to fear declaring an affidavit or giving evidence under oath. What is there to fear from giving evidence under oath? It is common practise in committees to take evidence under oath. This is not an unusual procedure by any means. If you have nothing to hide, Mr. Chairman, you do not have to fear the oath.

Motion negated.

The Chairman: Now I would like to proceed to an additional opening statement by Mr. Dye—and Mr. Choquette, if he wishes.

Mr. Dye: Mr. Chairman, thank you.

I will be very brief. I think what my office would like to convey today is a concern about effective accountability to Parliament, to ministers, and to the dairy industry. Specifically, we would like to have examined—and I do not want to be directive, but I think the key concerns from my office's point of view would be legality of levies, capital assistance payments through product pricing and lump-sum payment, export activities—including the use of agents, offshore buying and selling, claim settlements of payment terms in buying and selling. Two other specific concerns would be the absence of by-laws, regulations, and operating policies and our concerns regarding market planning and control. So those are my central concerns, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye.

Mr. Choquette, would you like to add something to your written statement?

M. G.J. Choquette (président, Commission canadienne du lait): Je voudrais remercier le Comité de nous donner la chance de nous faire entendre après tant d'attaques que l'on considère injustifiées. La seule chose que l'on voudrait, c'est que de cette réunion sorte, tout simplement, la vérité. Merci.

Le président: Monsieur Gourde invoque le Règlement.

• 1020

M. Gourde: Avant que l'on ne passe aux questions, j'aimerais que M. Dye nous précise quelle est la nature du mandat du vérificateur général lorsqu'il analyse un des organismes du gouvernement fédéral comme dans le cas présent. Est-ce que le vérificateur général a mandat d'énoncer des politiques ou s'il a mandat de faire la vérification des opérations comptables d'un organisme ou d'un ministère du gouvernement fédéral? Pour qu'on soit bien sûr de parler le même langage aujourd'hui, il est important que M. Dye nous dise qu'effectivement, il n'a pas voulu faire d'énoncé de politiques ou recommander des politiques, parce qu'on sait qu'il existe d'autres paliers de décision à ce niveau-là.

The Chairman: Do you want to answer that?

[Traduction]

Il s'agit d'une question très grave, monsieur le président. On a fait de graves accusations contre la réputation des commissaires et des membres de la Commission canadienne du lait, et quiconque dit la vérité devant nous ne devrait pas avoir peur de témoigner sous serment. Pourquoi aurait-on peur de témoigner sous serment? Les comités reçoivent souvent des témoignages sous serment. Il ne s'agit pas du tout d'un procédé inusité. Si on n'a rien à cacher, monsieur le président, on ne doit pas avoir peur de prêter serment.

La motion est rejetée.

Le président: J'aimerais maintenant demander à M. Dye et M. Choquette de faire des déclarations supplémentaires, s'ils le veulent.

M. Dye: Merci, monsieur le président.

Je vais être très bref. Mon bureau tient à exprimer notre préoccupation en ce qui concerne la responsabilité de la Commission envers le Parlement, envers les ministres, et envers l'industrie laitière. Les questions clé, du point de vue de mon bureau, sont la légalité des retenues, les paiements d'aide de capital grâce à l'établissement du prix des produits et des paiements forfaitaires, les activités d'exportation, y compris l'utilisation des agents, les achats et les ventes à l'étranger, les règlements de réclamation et les conditions de paiement pour l'achat et la vente des produits. Notre bureau se préoccupe également du manque de règlements et de politiques opérationnelles et de la planification et du contrôle de la commercialisation. Voilà donc mes préoccupations principales, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Dye.

Avez-vous quelque chose à ajouter à votre mémoire, monsieur Choquette?

Mr. G.J. Choquette (Chairman, Canadian Dairy Commission): I would like to thank the Committee for giving us this opportunity to present our side of the story after receiving so much criticism which we feel is unjustified. All we would like, quite simply, is for the truth to come out of this meeting. Thank you.

The Chairman: Mr. Gourde on a point of order.

Mr. Gourde: Before we move into the question period, I would like Mr. Dye to tell us what the Auditor General's mandate is when he analyzes a government agency such as the one before us today. Does the Auditor General have a mandate to make policy, or is his mandate rather one to audit the accounting operations of a federal department or agency? In order to make sure that we are all on the same wavelength today, it is important that Mr. Dye tell us that he did not in fact intend to make policy recommendations, because, as we know, there are other decision-making officials with this responsibility.

Le président: Voulez-vous répondre?

[Text]

Mr. Dye: Yes; I will try, Mr. Chairman.

My mandate comes from the Auditor General Act, 1977, passed by Parliament. I have responsibility to audit the accounts of Canada, certain of the Crown corporations, and a number of commissions and agencies.

In this particular circumstance, the Canadian Dairy Commission is not one where I would normally have general access to conduct a comprehensive audit. I do have the power to conduct comprehensive audits under my own direction and at my own—well, in departments; but when we come to an organization such as this, it is necessary to be invited in.

We were invited by Mr. Whelan to conduct a comprehensive audit. When he invited us on March 12 to make such an examination, he said in his letter to me that he was most concerned about suggestions in Mr. Justice Gibson's report that export marketing activity is open to abuse or incompetence, or even the appearance of such, and that there is an absence of public accountability by the Canadian Dairy Commission. So he asked me to take a look at it and place particular emphasis on the export account and the expenditures of producer levies; and we have done that.

We have not, I do not think, told the commission what they must do. There is a management of the commission. It is not my role to manage the commission, but when we, from our findings, are able to offer a constructive suggestion to the management, we are prepared to do that, and I think that offers some advice to parliamentarians as well. However, I do not feel that I am managing the Canadian Dairy Commission, and when we comment on policy, it is only in order to improve accountability to Parliament.

Le président: Monsieur Dionne, vous désirez invoquer le Règlement?

M. Dionne (Chicoutimi): Monsieur le président, je viens d'écouter les commentaires de M. Dye. J'ai lu hier soir avec attention les recommandations et commentaires, et je suis obligé de vous dire que vous avez surtout fait des commentaires d'ordre politique et non pas comptable un peu partout dans votre document. Avec tout le respect que je vous dois, quand je regarde les commentaires que vous faites, je constate que vous ne connaissez pas grand-chose à l'agriculture. Je vous invite-rais donc à participer davantage aux séances du Comité de l'agriculture, parce que les politiques laitières, avec tout le respect que je vous dois encore une fois, vous savez que cela ne se met pas au point en l'espace d'une minute. Il faut penser à la génétique, aux offices de commercialisation et ainsi de suite. Je dois vous dire que vous ne tenez pas compte de la conjoncture...

Le président: Monsieur Dionne, je regrette, mais vous n'invoquez pas le Règlement. Vous pourrez poser des questions au vérificateur général quand ce sera votre tour.

M. Dionne (Chicoutimi): C'est la question que je voulais poser. Je veux savoir s'il s'est surtout attaché à définir...

[Translation]

M. Dye: Oui, je vais essayer, monsieur le président.

Mes attributions sont prévues par la Loi de 1977 sur le Vérificateur général, qui a été adoptée par le Parlement. J'ai pour responsabilité de vérifier les comptes du Canada, ceux de certaines sociétés de la Couronne, et ceux de plusieurs commissions et organismes.

Normalement, je n'aurais pas l'accès général nécessaire pour effectuer une vérification intégrée de la Commission canadienne du lait. Je suis habilité à effectuer des vérifications intégrées de mon propre chef dans le cas des ministères. Mais dans le cas d'un organisme comme la Commission, il faut qu'on nous invite à effectuer la vérification intégrée.

C'est M. Whelan qui nous a invités à effectuer une vérification intégrée dans une lettre datée du 12 mars. Il m'a également dit dans sa lettre, qu'il était très inquiet du fait que le rapport du juge Gibson avait laissé entendre que les activités d'exportation sont susceptibles d'abus ou d'incompétence, ou même qu'elles en souffrent, et que la Commission canadienne du lait n'est pas tenue à l'obligation de rendre compte. Il m'a donc demandé d'examiner la situation, surtout en ce qui concerne le compte d'exportations et l'utilisation des retenues des producteurs. C'est ce que nous avons fait.

A mon avis, nous n'avons pas dit à la commission ce qu'elle doit faire. Il y a des cadres au sein de la commission. Ce n'est pas à moi de diriger la commission, mais lorsque nous sommes en mesure de faire une proposition constructive aux cadres, nous sommes prêts à le faire. Je pense qu'on donne également certains conseils aux députés également. Cependant, je n'estime pas que je dirige la Commission canadienne du lait, et si on fait des commentaires sur les politiques, on le fait afin d'améliorer l'imputabilité de la commission auprès du Parlement.

The Chairman: Do you have a point of order, Mr. Dionne?

Mr. Dionne (Chicoutimi): I was just listening to Mr. Dye's remarks, Mr. Chairman. Last night I read the recommendations and comments very carefully, and I must tell you that most of your remarks related to policy rather than to accounting practices. With all due respect, on reading the comments, I realized that you do not know much about agriculture. I would therefore invite you to attend the meetings of the Agriculture Committee more often, because, once again with all due respect, dairy policy cannot be developed just like that. You have to take into account such factors as genetics, marketing boards and so on. I must point out that you do not take the economic situation into account...

The Chairman: I am sorry, Mr. Dionne, but this is not a point of order. You can ask the Auditor General questions when your turn comes.

Mr. Dionne (Chicoutimi): What I wanted to ask is whether he concentrated mainly on defining...

[Texte]

Le président: Monsieur Dionne, il faut commencer les questions.

Monsieur Ostiguy, avez-vous une question ou désirez-vous invoquer le Règlement?

M. Ostiguy: Je voudrais poser une question à M. Dye. A la page 125...

Le président: Monsieur Ostiguy, je vais ajouter votre nom sur la liste.

• 1025

The first questioner is Mr. MacBain. And I think, Mr. MacBain, if we could aim for 15 minutes per questioner that would get us in quite a few people this morning.

Mr. MacBain: Thank you, Mr. Chairman.

Addressing my first question to the Auditor General, with regard to the CDC's financial overview on page 2 of its opening statement, is the AG satisfied that this overview accurately presents the business of the Canadian Dairy Commission?

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to Mr. MacBain's question, yes, I think it fairly represents an overview.

Mr. MacBain: Thank you.

Mr. Choquette—through you, Mr. Chairman—the breakdown on page 3 of the opening statement has a three-year financial overview. Would it be possible at an early date to get a written overview broken down for each year of those three years? I do not mean today, but at your convenience, Mr. Choquette.

Mr. Chairman, what are the implications of the CDC's future export marketing activities in view of the world marketing crisis? You refer to the oversupply in dairy products and then, interestingly enough, you state that you have no inventory. Would you just go into that briefly for us?

M. Choquette: Il est évident que la situation n'est pas tellement facile. Les États-Unis ont, en inventaire, un million de tonnes de produits laitiers dont ils n'ont pas besoin. La Communauté a, également, un million de tonnes de produits laitiers en surplus et, il y a environ dix jours, le secrétaire d'État américain à l'agriculture a dit à la Communauté économique européenne, qu'à moins de couper leurs restrictions, il était fort possible que les États-Unis mettent sur le marché mondial pour trois milliards de dollars de produits laitiers.

Si jamais cette situation arrive, pour la période où les produits des États-Unis vont être vendus, la situation va sûrement devenir dramatique pour les producteurs canadiens de lait.

On sait que les pertes des producteurs de lait, lorsqu'on vend leurs produits laitiers sur le marché mondial, sont d'environ 140 ou 150 millions de dollars, lorsque la poudre de lait se vend \$850, \$900 la tonne, et si jamais, demain matin, les États-Unis vont sur le marché mondial, ce marché-là pourrait

[Traduction]

The Chairman: We have to move into the question period, Mr. Dionne.

Do you have a question, or is it a point of order, Mr. Ostiguy?

Mr. Ostiguy: I would like to ask Mr. Dye a question. On page 125....

The Chairman: I will add your name to the list, Mr. Ostiguy.

Le premier à poser des questions sera M. MacBain. Si on essaie de limiter notre temps à 15 minutes par député, nous avancerons assez bien ce matin.

M. MacBain: Merci, monsieur le président.

Ma première question s'adresse au Vérificateur général et porte sur l'aperçu financier de la Commission canadienne du lait qui figure à la page 2 de sa déclaration. Est-ce que le Vérificateur général est convaincu que cet aperçu reflète fidèlement les affaires de la Commission canadienne du lait?

M. Dye: Oui, je pense que l'aperçu est juste.

M. MacBain: Merci.

Monsieur Choquette, la ventilation qui figure à la page 3 de la déclaration comporte un aperçu financier pour une période de trois ans. Serait-il possible de nous fournir bientôt un aperçu pour chacune des trois années? Je ne m'attends pas à l'avoir aujourd'hui, mais quand cela vous conviendra, monsieur Choquette.

Monsieur le président, quelles sont les répercussions des activités de commercialisation des exportations de la CCL à l'avenir, compte tenu de la crise de commercialisation dans le monde? Vous parlez d'un excès de produits laitiers et, ensuite, chose intéressante, vous dites que vous n'avez pas de stocks. Voulez-vous élaborer un peu là-dessus, s'il vous plaît?

Mr. Choquette: It is obvious that the situation is rather difficult. The United States has an inventory of one million tons of dairy products which it does not need. The European Economic Community also has a surplus of one million tons of dairy products. About 10 days ago the American Secretary for Agriculture told the European Economic Community that unless they ease their restrictions, it was quite likely that the United States would put \$3 billion worth of dairy products on the world market.

If this were to happen, the situation would certainly become critical for Canadian dairy producers for the period during which the American products are on sale.

It is a known fact that dairy producers lose approximately \$140 or 150 million on the world market when milk powder is selling at \$850 or \$900 a ton. If tomorrow the United States should start selling on the world market, we could be back to the situation we were in in 1976 when milk powder was selling

[Text]

devenir comme en 1976 où la poudre de lait se vendait \$250 et \$300 la tonne, ce qui voudrait dire que le niveau de retenue qu'on devrait imposer aux producteurs de lait rendrait l'opération non rentable. Je pense qu'à ce moment-là, il faudrait se poser de sérieuses questions.

Je pense que la situation est dramatique. C'est la raison pour laquelle on a essayé de vendre tous nos produits laitiers jusqu'au mois de janvier. Si jamais la situation se développait on serait pris avec la production journalière plutôt qu'avec un inventaire de poudre au Canada.

Mr. MacBain: Then I take it, Mr. Chairman, that our inventory is nil—or almost nil—at the moment.

An hon. Member: Unbelievable!

M. Choquette: Tout l'inventaire est vendu et devrait être livré pour le 31 décembre.

Mr. MacBain: Thank you.

The Auditor General has explained how it came about that we had a comp audit for the CDC. What was the position of the CDC on this suggestion of Mr. Whelan that there be a comp audit of CDC?

• 1030

M. Choquette: Je pense que dans le passé, on a eu d'excellentes relations avec les représentants du vérificateur général lorsqu'ils sont venus vérifier les états financiers à chaque année. On a suivi les recommandations ou les conseils qu'ils nous ont donnés, et cela nous a permis d'améliorer de beaucoup notre administration, je pense. C'est pour cela que lorsque le ministre nous a avertis qu'il avait l'intention de demander une vérification intégrée, nous étions très satisfaits.

Mr. MacBain: There was some mention on page 4 of your report, Mr. Chairman, about some errors that were made. It is understandable that any organization will make errors, and I am not questioning that, but will you just give us an overview as to what those errors were, and what, if anything, the commission has learned from them having taken place? I am referring to page 4.

M. Choquette: Je pense que ces erreurs particulières qui sont indiquées dans le rapport du vérificateur général font partie... On parle par exemple du *Biban*, le cargo de lait évaporé qui a été envoyé en Algérie. Lorsqu'il a quitté le Canada, il était en excellent état, à une température très basse; lorsqu'il est arrivé en Algérie, il était toujours en excellent état, mais lorsque les cales ont été ouvertes, à cause de la température plus élevée en Algérie, il y eu de la condensation et les boîtes ont rouillé. C'était un manque de connaissances de la part de la Commission. On a pris certaines mesures, et aujourd'hui on se sert d'entrepôts qui sont à température contrôlée. On exige que les bateaux soient aérés; ainsi, si la température du produit est plus basse en quittant le Canada, elle en arrivera, au fil des jours, à atteindre la température du pays où le lait sera débarqué. Il s'agit d'un problème que connaissent tous les pays exportateurs. La Hollande a perdu son marché au Mexique pour cette raison. Nous avons récu-

[Translation]

at \$250 and \$300 a ton. Given the levy we would have to charge dairy producers, their operation would no longer be profitable. If that were to happen, we would have to ask ourselves some very serious questions.

I think the situation is rather critical, that is why we tried to sell all our dairy products up until January. If the situation I have just described were to happen, we would be stuck with our daily production rather than with an inventory of milk powder in Canada.

M. MacBain: Donc, je dois conclure, monsieur le président, que nous n'avons presque pas de stocks en ce moment.

Une voix: Incroyable!

Mr. Choquette: All the inventory has been sold and should be delivered by December 31.

M. MacBain: Merci.

Le Vérificateur général nous a expliqué pourquoi son bureau avait effectué une vérification intégrée de la CCL. Que pensait la commission de la demande faite par M. Whelan au Bureau du Vérificateur général pour une vérification intégrée?

Mr. Choquette: I think that in the past, we had an excellent relationship with the representatives from the Auditor General's office who came to audit our financial statements each year. We followed the recommendations or the advice that they gave us, and thereby greatly improved our administrative activities, in my opinion. That is why we were quite satisfied when the minister told us that he intended to request a comprehensive audit.

M. MacBain: A la page 5 de la version française de votre rapport, on fait allusion à certaines erreurs qui ont été faites. Je ne conteste pas le fait qu'il doit y avoir des erreurs dans n'importe quel organisme, mais j'aimerais que vous nous parliez de façon générale de ces erreurs et que vous nous disiez ce que la Commission en a appris? Je fais allusion à la page 5 de la version française.

Mr. Choquette: I think that the specific errors that are mentioned in the Auditor General's report are part... One example is the cargo of evaporated milk which was shipped on the vessel *Biban* to Algeria. When it left Canada, it was in excellent condition, and the temperature was very low. When it arrived in Algeria, it was still in excellent condition, but when the hatches were opened, condensation occurred because of the higher temperature in Algeria and the cans rusted. It was a question of a lack of knowledge on the commission's part. We have taken certain steps, and today we are using temperature-controlled warehouses. The ships on which the products are shipped must be properly ventilated so that if the temperature is lower when the ship leaves Canada, it will gradually be raised up to the temperature of the country in which the milk is to be unloaded. All exporting countries are familiar with this problem. Holland lost its market in Mexico for this reason. We got one of Carnation's customers last year

[Texte]

péré un client de *Carnation* l'an passé pour cette raison. Je pense qu'aujourd'hui, nous avons ce problème bien en main.

On veut éviter le plus possible de faire des erreurs, mais l'erreur étant humaine, on va certainement continuer à en faire; cependant, on va prendre les mesures nécessaires pour qu'elles ne se répètent pas.

The Chairman: Mr. MacBain, Mr. Dye would like to comment on that question.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I was just concerned because it did not seem to square with the facts of my auditors. I am not sure if I heard Mr. Choquette correctly, but if he did say the goods arrived in good condition at the port destination, then I would wonder why the CDC took on the liability for paying a loss of \$1.2 million—if he did say the goods arrived in good condition.

Mr. MacBain: I did not think he did, but maybe we had better give him a chance to answer that.

M. Choquette: Je pense que le cargo est arrivé à Alger en excellent état, mais à l'ouverture des cales, la chaleur algérienne qui est entrée à l'intérieur du bateau a fait de la condensation sur les boîtes, et huit jours plus tard, les boîtes étaient rouillées.

Vous me dites que vous ne pensez pas que ce soit la responsabilité de l'ONACO. Je pense que si l'on avait eu les connaissances qu'on a aujourd'hui, on aurait aéré les bateaux, et à leur arrivée en Algérie, la température du produit aurait été sensiblement la même qu'en Algérie et il n'y aurait pas eu de condensation: on n'aurait donc pas eu ce problème-là.

• 1035

Mr. MacBain: Mr. Chairman, on page 4 you have mentioned, at about the fourth paragraph, that:

It is our contention the staffs are no less remarkable. It is our contention that considering the breadth and complexity and circumstances and magnitudes involved the commission . . .

—your commission—

. . . has been delivering value for money, and with major new initiatives already completed or under way it will improve in this regard.

What do you mean, Mr. Chairman, when you use "value for money" in that context?

M. Choquette: Si vous regardez à la page 22, à la dernière ligne, vous lirez ceci:

It does deliver value, for the funds entrusted to it.

Au lieu de dire *value for money*, la Commission, par ce commentaire, veut dire qu'elle considère qu'elle fait du bon travail avec le personnel qu'elle a, qu'elle fait du bon travail pour l'argent que le gouvernement lui donne pour fonctionner

[Traduction]

for the same reason. I think we have the problem well in hand today.

As far as possible, we want to avoid errors, but since to err is human, we will no doubt continue to err. However, we are going to take the necessary action to see that they do not recur.

Le président: Monsieur MacBain, monsieur Dye aimerait faire un commentaire à ce sujet.

M. Dye: Je suis un peu inquiet, monsieur le président, parce que les commentaires de M. Choquette ne semblent pas correspondre au fait rapporté par les vérificateurs. Je ne suis pas certain d'avoir bien entendu monsieur Choquette, mais s'il a bien dit que la marchandise est arrivée en bon état à leur destination, je me demande pourquoi la CCL a pris la responsabilité de rembourser une perte de \$1.2 million—s'il a bien dit que la marchandise est arrivée en bon état.

M. MacBain: Je ne crois pas qu'il ait dit cela, mais il vaudrait mieux lui donner la possibilité d'y répondre.

Mr. Choquette: I think the cargo arrived in Algiers in excellent condition, but when the holds were opened, the Algerian heat caused condensation on the cans and eight days later, they were rusted.

You say that you do not think that this is ONACO's responsibility. If we knew then what we know today, we would have had ventilation on the ships, and the temperature of the product would have been about the same as the temperature in Algeria when it arrived there. There would not have been any condensation, and therefore the problem would not have existed.

M. MacBain: Vous dites à la page 5, paragraphe 3:

Nous osons croire que compte tenu de la complexité des situations, des circonstances et de l'ordre de grandeur en cause, la commission . . .

. . . votre commission . . .

. . . a tout de même livré la marchandise et avec de nouveaux projets majeurs déjà complétés ou en cours de l'être, elle s'améliorera sous cet aspect.

Que voulez-vous dire quand vous parlez de livrer la marchandise, c'est-à-dire de donner de la valeur en contre-partie de l'argent dépensé dans ce contexte?

Mr. Choquette: The final line of the brief reads as follows:

elle fournit sa pleine mesure pour les sommes qu'on lui confie

Rather than talking about "value for money", the Commission is saying in this comment that it feels it is doing a good job with the staff it has, that it is doing a good job considering

[Text]

et qu'elle fait du bon travail avec les fonds qui lui sont confiés pour l'exportation.

Mr. MacBain: You mentioned the staff that we have, Mr. Chairman. Is there an indication in that that the staff is insufficient if you wanted to improve the efficiency and productivity of the commission? Are you suggesting that or not?

M. Choquette: Je pense qu'en 1976, il y avait à la Commission 52 personnes; par la suite, le nombre d'employés a été «gelé» par le gouvernement. Ensuite, il y a eu une coupure de personnel de 2 p. 100. Je pense qu'avec nos opérations, on avait besoin de plus de personnes qu'on n'en avait. Cette année, le Conseil du Trésor nous a donné sept personnes additionnelles, et cela correspond réellement à un grand besoin.

Mr. MacBain: But does that come near the adequacy you may have been aiming for previously?

M. Choquette: Eh bien, c'est-à-dire que quand on a «gelé» notre personnel et quand on l'a réduit, cela a créé un problème. Dans le rapport du vérificateur général de 1976, on disait qu'en ce qui concernait les opérations pour les subsides, il y avait du travail qui était fait à l'Office de stabilisation des prix agricoles à Agriculture Canada et du travail qui était fait à la Commission canadienne du lait. Lorsqu'on a demandé des années-hommes additionnelles, on nous a dit: tant que vous n'aurez pas réglé ce problème-là, vous n'aurez pas de personnes additionnelles. Il n'est pas facile de régler un problème de ce genre. Finalement, on a enlevé le reste des opérations à l'Office de stabilisation des prix agricoles pour les concentrer à la Commission. On a eu de la difficulté jusqu'à un certain point à obtenir les années-personnes dont on avait besoin.

Mr. MacBain: Thank you.

Mr. Auditor General, if you refer to pages 6 and 7 of the opening statement of the commission, that is where they respond to your criticism that the organizational arrangements of the commission are weak and that there are inadequate financial management and control. Arising out of that, I wanted to ask you to respond now on the adequacy of that response with respect to the four areas: subsidy payment system, inventory control system, contracts control, and then there was the annual dairy program. If they are not adequate now, if that response is not adequate to you, in your professional opinion, what is still to be done to answer the criticism in your comp audit?

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to Mr. MacBain, my recollection of the report is we were not critical of the subsidy area. I think we concluded that affairs in subsidies were satisfactory.

In the other three areas, we have not gone back into the commission on a follow-up to the comprehensive audit. We would plan to do so, but we would like to give the commission adequate time to consider our recommendations and possibly accept them and implement them. Consequently I am not able to give you any advice, Mr. MacBain, as to the implementation of recommendations or our concerns in those three other specific areas. I have not been back to look. We are in at the

[Translation]

the money given to it by the government and that it is doing a good job with the money it is given for export purposes.

M. MacBain: Vous avez parlé du personnel. Voulez-vous dire que vous n'avez pas suffisamment de personnel pour améliorer l'efficacité et la productivité de la Commission? C'est bien cela n'est-ce pas?

Mr. Choquette: I think the Commission had a staff of 52 in 1976. Subsequently the government froze the number of employees we had. There was then a 2% cut. I think that for our activities, we needed more staff than we had. This year Treasury Board has given us seven extra person-years, and we certainly need them.

M. MacBain: Mais est-ce que ces années-personnes sont suffisantes compte tenu de ce que vous vouliez avoir par le passé?

Mr. Choquette: Well, a problem arose when our staff was frozen and when there was a reduction. The 1976 Auditor General's Report stated that with respect to subsidies, some of the work was done by the Agricultural Stabilization Board at Agriculture Canada, and some of the work was done by the Canadian Dairy Commission. When we requested additional person-years, we were told that until that problem was settled, we would not get any additional person-years. It is not easy to solve such a problem. In the end, the rest of the Agricultural Stabilization Board's operations were taken from it and given to the Commission. We did have some difficulty in obtaining the person-years we needed.

M. MacBain: Merci.

Ma question s'adresse au vérificateur général. C'est aux pages 7 et 8 du mémoire de la Commission qu'on répond à votre critique contre la faiblesse d'organisation de la Commission et contre l'insuffisance de la gestion financière et du contrôle financier. Je veux maintenant vous demander de faire des commentaires sur cette réponse pour ce qui est des quatre domaines suivants: le système de paiement des subventions, le système de contrôle des stocks, le contrôle des contrats et le programme laitier annuel. Si à votre avis, la réponse n'est pas satisfaisante, que reste-t-il à faire pour répondre aux critiques que vous faites dans votre vérification intégrée?

M. Dye: Si je me souviens bien, monsieur le président, on n'a pas critiqué les subsides. Je pense qu'on a trouvé que le système de paiement des subsides était satisfaisant.

Pour ce qui est des trois autres domaines, nous ne sommes pas retournés à la Commission pour donner suite à la vérification intégrée. C'est ce que nous prévoyons de faire mais nous voulons laisser à la Commission le temps d'examiner nos recommandations et, le cas échéant, de les adopter et de les mettre en oeuvre. Par conséquent, je ne suis pas en mesure de vous dire, monsieur MacBain, où en sont les choses en ce qui concerne nos observations dans ces trois autres domaines, nous

[Texte]

moment on the annual financial audit, a test audit of the commission. That is all we have done at this point, sir.

• 1040

Mr. MacBain: Perhaps I can just narrow the question down. On pages 6 and 7 in the response of the chairman of the commission he suggests certain things are being done or will be done. Presupposing, until you go in to make a post-audit, that those things have been done, would they then answer your concerns raised when you did the comp audit originally?

Mr. Dye: I think the commission, on the basis of this opening statement and other information we have, is responding in many of these areas and taking corrective action, and I am happy to see that.

Mr. MacBain: I would like to go back to the chairman. You will notice I am ducking his name because I am having some problems with it, but I mean the chairman. It shows my Anglo-Saxon background. I am sorry; I do not have the use of the French language.

Section 26 of the Financial Administration Act: I would like the chairman to address and to elaborate on its present compliance with that act with respect to subsidy payments. I think there was some question mentioned in the comp audit regarding that, and then we can ask, if maybe the person who did the audit would like to answer, whether that compliance now meets with the AG's office.

M. Choquette: J'ai regardé ce commentaire-là et j'aimerais que la question soit plus précise, parce que normalement, quand le directeur des Finances signe en conformité avec l'article 26 de la Loi sur l'administration financière, c'est que quelqu'un a signé en conformité avec l'article 27. Alors, je ne sais pas..., peut-être pourrait-on préciser nos faiblesses, et l'on va probablement pouvoir répondre plus facilement.

Mr. MacBain: I am looking at page 6, and that is where the questions arising on the Financial Administration Act...

M. Choquette: Monsieur le président, est-ce que je pourrais demander à mon directeur des Finances s'il a quelque chose à rajouter? Monsieur Simard.

M. Simard (directeur des Finances, Commission canadienne du lait): Monsieur le président, l'article 26 de la Loi sur l'administration financière exige que la personne qui signe sous cet article certifie que les étapes concernant la vérification, la validité du paiement..., les étapes précédentes, ont été faites comme il est stipulé à l'article 27. Dans le cas de paiement de subsides, la Commission canadienne du lait, la section des Finances, dis-je, signe comme il est dit à l'article 26 après s'être assurée que toutes les étapes ont été adéquatement suivies précédemment.

Maintenant, là où je soupçonne que des questions puissent venir, c'est que les fonds tels que votés par le Parlement pour le paiement des subsides est confié au ministère de l'Agriculture sous l'égide de l'Office de commercialisation des prix agricoles

[Traduction]

n'avons pas été vérifier. Nous procédons actuellement à la vérification financière annuelle, qui est une vérification ponctuelle, de la Commission et c'est tout ce que nous avons fait jusqu'à présent.

M. McBain: Je vais essayer de circonscrire ma question. Aux pages 6 et 7 de sa réponse, le président de la Commission donne à entendre que certaines choses sont en cours de réalisation ou seront faites. À supposer que ce soit effectivement le cas, est-ce que ces mesures constitueraient à vos yeux un remède adéquat aux problèmes que vous aviez décelés lors de la vérification intégrée?

M. Dye: Je pense que la Commission, à en juger par sa déclaration d'aujourd'hui et d'autres renseignements que nous possédons, prend des mesures correctives dans un grand nombre de ces domaines et j'en suis très heureux.

M. McBain: Je reviens maintenant au président de la Commission. Vous remarquerez que j'évite de le nommer car j'ai du mal à prononcer son nom, ne pratiquant pas le français.

J'aimerais que le président nous dise dans quelle mesure la Commission se conforme à l'article 26 de la Loi sur l'administration financière en ce qui concerne le paiement des subventions, car je crois qu'il en a été question dans le rapport de vérification. Ensuite, j'aimerais que la personne qui l'a effectuée nous dise si ces règles sont maintenant respectées.

Mr. Choquette: I have read this comment and I would like the questioner to be more precise because, normally, when the director of finance signs under Section 26 of the Financial Administration Act, it means that somebody signed under Section 27. So I do not know if—maybe somebody could point out our shortcomings so as to enable us to give a more meaningful answer.

M. MacBain: Je lis la page 6 et je vois qu'il y est question de la Loi sur l'administration financière...

Mr. Choquette: Mr. Chairman, I would like to ask the director of Finance if he has anything to add?

Mr. Simard (Director of Finance, Canadian Dairy Commission): Mr. Chairman, Section 26 of the Financial Administrative Act requires that the person who signs under this section certify that all steps dealing with audit, validity of payment, etc. have been dealt with as required by Section 27. In the case of subsidy payments, the Canadian Dairy Commission, that is its finance unit has to sign under Section 26 after checking that all previous steps have been correctly followed.

Now, where I think questions may arise is when funds voted by Parliament for subsidy payments are handed to the Department of Agriculture under the Food Price Stabilization Board. Indeed, once the Canadian Dairy Commission has approved

[Text]

et effectivement, une fois que la Commission canadienne du lait a approuvé le paiement et que le paiement est fait au producteur, l'Office de commercialisation agricole accepte que la charge soit portée au crédit numéro 15 du ministère de l'Agriculture et que ce soit ensuite rapporté dans les comptes publics au Parlement, qui indiquent que le paiement de subsides aux producteurs a été fait.

• 1045

The Chairman: Mr. MacBain, we are coming to the end of your time. If you could wrap up . . . ?

Mr. MacBain: Then with respect to the AG, is the AG satisfied that Section 26 of the Financial Administration Act was adhered to when the comprehensive audit was made? I appreciate that he cannot speak for it now. There was a suggestion, as I read the comp audit, that was not the case. The proper signatures as required by the section were not present.

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to Mr. MacBain, with regard to the subsidy-payment system on page 6 I think you are referring to—

Mr. MacBain: Yes.

Mr. Dye: —I think we found the methods and procedures with respect to Section 26 satisfactory.

I would like to ask Mr. Millward if he could amplify on other areas.

Mr. H.M.B. Millward (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. MacBain, with respect to the signature required under Section 26, what we are faced with is a standard provision under the Financial Administration Act where requisitions for payment are certified by the financial officer of the individual organizations requisitioning payments on the CR fund. So what we see here is simply an individual who provides that signature for DSS in order that they may issue a cheque against the CR fund. It is an administrative procedure required by all departments that deal with the CR fund. We have no problem with that in terms of the Canadian Dairy Commission.

Mr. MacBain: The procedures were followed.

Mr. Millward: Absolutely.

Mr. MacBain: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. MacBain.

Following on Mr. MacBain's question, and before we go to Mr. Thacker, I wanted to ask Mr. Fortin about the shipment to Algeria that was damaged. In reading the Auditor General's report I note that the cargo became damaged while in transit or when discharging in Algeria. Mr. Choquette said the cargo arrived in excellent condition and was damaged by the humidity or something. I also note that only two-thirds of the cargo was apparently damaged, because one-third of it was salvaged.

[Translation]

payment and the payment has been made to the producer, the Food Stabilization Board agrees that the amounts be charged to Vote 15 of the Department of Agriculture and be included in the Public Accounts as monies paid to the producers.

Le président: Monsieur MacBain, vous avez épuisé votre temps de parole. Pourriez-vous conclure . . . ?

M. MacBain: Je pose donc ma question au Vérificateur général: Celui-ci considère-t-il que l'article 26 de la Loi sur l'administration financière était respectée au moment de la vérification? Je sais qu'il ne connaît pas la situation actuelle, mais le rapport de vérification donnait à entendre que ce n'était pas le cas, qu'il manquait les signatures appropriées exigées par l'article 26.

M. Dye: Monsieur le président, en réponse à M. MacBain, en ce qui concerne le système de paiement des subventions mentionné à la page 6 . . .

M. MacBain: Exactement.

M. Dye: . . . nous avons jugé que les méthodes et procédures suivies étaient satisfaisantes en ce qui concerne l'article 26.

J'aimerais demander à M. Millward de nous apporter des précisions concernant d'autres domaines.

M. H.M.B. Millward (directeur principal, direction des opérations de vérification, bureau du Vérificateur général du Canada): Monsieur MacBain, en ce qui concerne les signatures requises à l'article 26, il s'agit là d'une disposition d'application générale de la Loi sur l'administration financière pour ce qui est des demandes de paiement. Celles-ci doivent recevoir l'attestation du responsable financier des différentes organisations qui demandent des paiements à prélever sur le Fonds du revenu consolidé. Il suffit donc qu'une personne appose sa signature sur la demande de paiement adressée au ministère des Approvisionnements et Services permettant à celui-ci de tirer un chèque sur le Fonds du RC. C'est une procédure administrative imposée à tous les ministères qui tirent sur le Fonds du RC. Nous n'avons pas relevé de problème à cet égard dans le cas de la Commission canadienne du lait.

M. MacBain: Les procédures sont respectées.

M. Millward: Absolument.

M. MacBain: Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Je vous remercie, monsieur MacBain.

Pour faire suite à la question de M. MacBain et avant de donner la parole à M. Thacker, j'aurais voulu poser à M. Fortin une question concernant la livraison destinée à l'Algérie qui a été avariée. En lisant le rapport du Vérificateur général, je note que la marchandise a été avariée durant le transport ou lors du déchargement en Algérie. M. Choquette a dit que la marchandise était arrivée en excellent état et a été endommagée par l'humidité ou quelque chose de ce genre. Je note

[Texte]

I also note that under the cost of freight terms, the title remains with the seller but insurance is the responsibility of the buyer, and that the buyer had placed the insurance, but no insurance claim was ever made. CDC, which seemed blameless in this transaction, accepted the responsibility of, I think, \$1.2 million.

Can you give us a legal explanation to that, sir?

Mr. J.P. Fortin (Legal Advisor, Canadian Dairy Commission): Mr. Chairman, first of all I recall that the thing was handled throughout with the services of the legal adviser, one of my predecessors. In any event, the goods were damaged because of a mistake of the commission in not providing for the difference in temperatures. Therefore it could hardly claim from the insurance company because of its own fault. Even if it could have, even if some element of fault had been found on the ship, the possibility of recuperating moneys in sufficient quantities, compared with the advantages of going to litigation with all the expenses that would be incurred—this is a case where you would have to obtain expert evidence from both sides, et cetera, and you would enter into a very long litigation. The commission, on the advice of its lawyer and the Department of Justice's lawyers, came to the conclusion that it was not worth their while, and they settled with the purchaser on the basis that they would recuperate what was salvageable. They obtained a certain payment from the ship, I think, in the amount of \$200,000. The commission came to the conclusion that was the best they could hope to get, everything being considered.

The Chairman: Mr. Dye, did you seek legal advice on that claim?

• 1050

Mr. Dye: I do not think we did. No, we did not.

The Chairman: Okay, thank you.

Mr. Thacker; 15 minutes, please.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, before going to Mr. Dye for his comments, I would like to follow up with Mr. Fortin on this insurance business.

Is your legal opinion different due to the evidence which came forth this morning that the product did not deteriorate until two days after it had been opened?

Mr. Fortin: I would not say so, sir, because I think it is now evident that procedures have to be put in place at the request of the shipper to protect the goods. You see, we have a pretty tough country here. We ship in December to Algeria. Well, you are going to have differentials in temperatures which are pretty wide. Therefore we should know of those things. Obviously the commission did not provide for that; it did not ask anything. This being the case, at best I am sure that a court of law, looking at the comparative responsibilities of the commission and the ship, probably would split the responsibility in

[Traduction]

également que deux tiers seulement du chargement ont été avariés et qu'un tiers a pu être récupéré. Je note également qu'aux termes du contrat de livraison, la marchandise reste la propriété du vendeur, mais que l'assurance est à la charge de l'acheteur, que ce dernier a effectivement contracté une police, mais qu'aucun sinistre n'a jamais été déclaré. La CCL, dont la responsabilité semble dégagée dans cette opération, a accepté d'éponger une perte de 1.2 million de dollars, je crois.

Pouvez-vous nous expliquer le fondement juridique de cette décision, monsieur?

M. J.P. Fortin (conseiller juridique, Commission canadienne du lait): Monsieur le président, c'est mon prédécesseur qui a eu à s'occuper de l'affaire. Quoiqu'il en soit, la marchandise a été avariée en raison d'une erreur commise par la commission qui n'a pas prévu la différence de température. Puisqu'elle était en faute, elle n'a pu déclarer un sinistre à la compagnie d'assurances. Même si elle l'avait fait, même si l'on avait pu mettre en cause dans une certaine mesure la responsabilité du transporteur, les frais d'un procès auraient été tels qu'il ne valait pas la peine d'engager une procédure en justice. Celle-ci aurait été très longue car il aurait fallu procéder à des expertises et des contre-expertises, etc. La commission, sur l'avis de son conseiller juridique et de ceux du ministère de la Justice, a conclu que cela ne valait pas la peine et a conclu un compromis avec l'acheteur prévoyant que celui-ci récupérerait ce qui pouvait l'être. Le transporteur a également versé un dédommagement se montant à \$200,000, je crois. La commission a jugé que c'était le mieux qu'elle pouvait faire dans les circonstances.

Le président: Monsieur Dye, avez-vous demandé une consultation juridique à ce sujet?

M. Dye: Je ne pense pas que nous l'ayons fait. Non.

Le président: Bien, je vous remercie.

Monsieur Thacker pour 15 minutes, s'il vous plaît.

M. Thacker: Monsieur le président, avant de passer à M. Dye, j'aimerais parler encore avec M. Fortin de cette question d'assurance.

Pensez-vous que la situation sur le plan juridique soit différente après avoir entendu ce matin que la marchandise n'a été endommagée que deux jours après l'ouverture des cales?

M. Fortin: Je ne le pense pas car il est aujourd'hui évident que l'expéditeur doit prendre des mesures pour protéger la marchandise. Voyez-vous, nous connaissons un climat très rude dans notre pays et lorsque nous effectuons des livraisons en Algérie au mois de décembre, il est évident que l'écart de température sera très fort. Ce sont des choses qu'il faut prévoir, or la commission ne l'a pas fait. Dans ces conditions, je suis certain qu'un tribunal aurait décrété un partage des responsabilités entre la commission et le transporteur et il

[Text]

some fashion difficult to forecast. As you know, cases are cases.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, in this example, at what point would the title to, and ownership of, the product transfer to authorities or agencies in Algeria?

Mr. Fortin: I think that was a "c and f" sale—cost and freight—and therefore the ownership would transfer at the point of delivery in Algeria. It is when they opened the holds to effect that delivery, and it takes a certain number of days to empty a ship of that size, that the damage occurred.

Now if the damage occurs at the point of delivery, at that time it is obvious that the shipper still can be found responsible, at least in part; certainly not the receiver of the goods, because he has no way to fend that off, or to defend against it; he has no control over the ship.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, does Mr. Fortin have first-hand knowledge as to whether or not the damage was noticed when it was still in the holds of the ship? Was the product on the dock or in warehouses on the dock?

Mr. Fortin: Sir, you will have to understand that I joined the commission in 1981 and I work from files. I am in the same position as the auditors were; I have to go along with the information found in the file. Mind you, the legal opinion to settle the case was given at least two years before I arrived there.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, I am not purporting any ulterior motives on the part of Mr. Fortin.

Mr. Fortin: No, no; I know that, sir.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, perhaps Mr. Dye or Mr. Choquette could answer that question. Was the product out of the ship when the damage was noticed or was it still in the hold of the ship?

The Chairman: Mr. Choquette.

M. Choquette: Les Algériens ont commencé à décharger le bateau. Dans un cas comme celui-là, le contenant est parfait; ce sont seulement les boîtes à l'intérieur qui rouillent. Ils ont déchargé une partie de la cargaison, et lorsqu'ils ont constaté que les contenants à l'intérieur des cartons étaient rouillés, ils ont arrêté de décharger le *Biban*. C'est le reste de la cargaison que l'on a reçu au Canada, ce qui n'avait pas été touché.

Mr. Thacker: Were the cans rusted only on the outside?

Mr. Choquette: Yes.

Mr. Thacker: So the product inside the cans was in exactly the same condition as when it left Canada?

M. Choquette: Certainement.

Mr. Thacker: How much product was actually unloaded before the condition was noted?

Mr. Choquette: Unloaded?

[Translation]

serait très difficile de prévoir de quelle façon. Ce genre de procès est toujours très aléatoire, comme vous le savez.

M. Thacker: Dans ce cas particulier, à quel moment précis la propriété de la marchandise passait-elle aux autorités algériennes, monsieur le président?

M. Fortin: Je pense qu'il s'agissait d'un contrat CF—coût et fret—c'est-à-dire que le transfert de propriété intervenait au lieu de livraison en Algérie. C'est lorsqu'on a ouvert les cales du navire pour procéder au déchargement, lequel a nécessité plusieurs jours, que les avaries se sont produites.

Même si les avaries se produisent au lieu de livraison, il est bien évident que le transporteur peut encore s'en voir attribuer la responsabilité, du moins en partie; le responsable ne peut nullement être le destinataire de la marchandise car il n'a aucun moyen de prévention à sa disposition vu qu'il n'exerce aucun contrôle sur un navire.

M. Thacker: Monsieur le président, M. Fortin peut-il nous dire avec certitude si les avaries ont été constatées cependant que la marchandise était encore dans les cales du navire? Ou bien était-elle déjà à quai ou en entrepôt?

M. Fortin: Je ne suis entré à la commission qu'en 1981 et je dois me contenter de ce qui figure dans le dossier. Je suis dans la même situation que l'étaient les vérificateurs, je dois m'en remettre au dossier. La consultation juridique sur laquelle le règlement a été fondé a été donné au moins deux ans avant mon arrivée.

M. Thacker: Je n'attribue aucun motif ultérieur à M. Fortin, monsieur le président.

M. Fortin: Non, je le sais très bien.

M. Thacker: Peut-être M. Dye ou M. Choquette pourraient-ils répondre à la question, monsieur le président? La marchandise avait-elle déjà été déchargée lorsque les avaries ont été constatées, ou bien se trouvait-elle encore à fond de cales?

Le président: Monsieur Choquette.

Mr. Choquette: The Algerians had started unloading the shipment. In such a case, the container is always perfect, it is only the cans inside that rust. So they unloaded a part of the cargo and when they noticed that the cans inside the boxes were rusted, they stopped unloading the *Biban*. What was returned to Canada is that part of the cargo that had not been touched.

M. Thacker: Est-ce que les boîtes étaient rouillées uniquement à l'extérieur?

M. Choquette: Oui.

M. Thacker: Si bien que le produit à l'intérieur des boîtes se trouvait exactement dans le même état qu'au départ du Canada?

Mr. Choquette: Certainly.

M. Thacker: Combien en a-t-on déchargé avant que l'on s'aperçoive des avaries?

M. Choquette: Déchargé?

[Texte]

Je ne sais pas. On a dans nos dossiers la quantité de cartons qui est arrivée à Saint-Jean, Nouveau-Brunswick. On pourrait vous donner ce chiffre, si vous le désirez.

• 1055

Mr. Thacker: Mr. Chairman, is the President of the CDC satisfied that this product was returned because of rust on the outside of cans, or was there really another reason the product was returned?

M. Choquette: Non; la seule raison, c'est la condensation. Je pense que l'année précédente, il y avait eu certains problèmes comme celui-là, mais c'étaient de petites livraisons, et les Algériens avaient trouvé toutes sortes de raisons: la neige, etc. S'il y avait eu une tempête durant la livraison ou s'il y avait eu du mauvais temps durant le chargement... On avait toujours mis cela sur le dos du capitaine et de la compagnie de transport, mais dans le cas du *Biban*, comme c'était un chargement unique, le problème était facilement identifiable. Cela nous a permis de corriger la situation, de prendre les mesures nécessaires.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, is the President of the CDC satisfied that the Algerian officials acted reasonably in returning a product that had a little bit of rust on the outside of the cans when the product inside was perfectly satisfactory?

M. Choquette: J'ai vu le produit moi-même, et ce n'est pas «a little bit»; c'était tellement rouillé que vous, comme consommateur, vous ne l'auriez pas pris. Moi, comme consommateur, je ne voudrais pas d'un produit comme celui-là chez moi. On se pose un tas de questions. Comme consommateur, on se dit: je peux avoir le même produit qui est beau; celui-là, si je le fais boire à mes enfants, de quoi vais-je avoir l'air? Je pense que c'est un produit impropre à être offert aux consommateurs algériens.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, who made the decision in Algeria to return the product, or to refuse to accept the product?

M. Choquette: L'ONACO, notre client.

Mr. Thacker: Who was the customer? Or was it a government agency or a government inspector?

M. Choquette: L'ONACO est un organisme national.

Mr. Thacker: Would you elaborate a little more? Is that a Crown corporation; an agent of their government?

M. Choquette: Eh bien, vous êtes dans un pays socialiste, où tout appartient à l'État, les compagnies d'assurance, les compagnies de bateaux, etc. Alors, appelez cela une agence de la Couronne ou autrement... Je pense que nous, on appelle cela une agence nationale. C'est l'Office national de commercialisation, donc un organisme national algérien de commercialisation.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, did the CDC determine what happened to the product that had been unloaded before the rest was rejected?

[Traduction]

I do not know. We have in our files the number of boxes that have been unloaded in Saint John, New Brunswick. We could get that figure for you if you wish.

M. Thacker: Le président de la CCL a-t-il la conviction que la marchandise a été renvoyée en raison de la présence de rouille à l'extérieur des boîtes, ou n'y avait-il pas une autre raison?

Mr. Choquette: No, the only reason was the condensation. I believe we have had similar problems previously but these were only small shipments and the Algerians had found all sorts of reasons: snow, a storm at sea, or bad weather at the time of loading. We had always put the blame on the captain and the shipping company, but in the case of the *Biban*, since it was a single load, the source was easy to identify. This allowed us to correct the situation, to take preventive measures.

M. Thacker: Monsieur le président, le président de la CCL est-il convaincu que les fonctionnaires algériens ont agi de manière raisonnable en renvoyant une marchandise qui ne présentait qu'un peu de rouille à l'extérieur des boîtes, alors que le produit lui-même était parfaitement en bon état.

Mr. Choquette: I have seen the cans myself and it was not just a little bit of rust. They were so heavily rusted that you, as a consumer, would not have accepted them. As a consumer I certainly would not want to buy such a product because I would have all sorts of doubts, I would not want to give it to my children to drink. I do not think it could have been offered to Algerian consumers.

M. Thacker: Monsieur le président, qui en Algérie a pris la décision de renvoyer la marchandise, de la refuser ou de l'accepter?

Mr. Choquette: ONACO, our customer.

M. Thacker: Qui était le client? Était-ce un organisme gouvernemental ou bien un inspecteur de l'État?

Mr. Choquette: ONACO is a state organization.

M. Thacker: Pourriez-vous nous donner quelques précisions? S'agit-il d'une entreprise publique, d'un mandataire du gouvernement?

Mr. Choquette: Well, it is a socialist country where everything belongs to the state, insurance companies, shipping companies, etc., so you can call it a Crown corporation if you want or by any other name. We call it a state agency. It is the national marketing board, that is a national marketing agency of the Algerian government.

M. Thacker: Est-ce que la CCL a pu déterminer ce qu'il est advenu de la marchandise qui avait été déchargée avant que le reste ne soit refusé?

[Text]

M. Choquette: Moi, je l'ai vu en entrepôt, parce que je suis monté moi-même. J'ai trouvé cela affreux. Je ne pense pas que les Algériens pouvaient faire quoi que ce soit de ce produit, sinon l'enterrer. C'est tout.

Mr. Thacker: Does the chairman have firsthand knowledge that the product was destroyed there and not consumed?

M. Choquette: Remarquez bien que les Algériens nous ont payé une partie de la cargaison, la partie qu'ils ont gardée chez eux. Je pense que la Commission a eu de la chance de pouvoir s'en tirer de cette façon-là. Moi, si j'avais été l'ONACO et si j'avais voulu faire respecter mes droits en totalité, j'aurais demandé le remplacement du cargo tout entier.

Mr. Thacker: Subsequent to that, Mr. Chairman, has the commission so changed the basis, the legal basis, under which it sells its product that, for example, title and ownership would transfer to the purchaser at the Canadian dock, f.o.b. Montreal or Halifax?

M. Choquette: Non, je pense que les conditions de vente peuvent être F.A.S., F.O.B., C.N.F., ou C.I.F. Généralement, ce n'est pas le choix de la Commission mais plutôt celui du client.

• 1100

Mr. Thacker: Mr. Chairman, before going back to that, I would like to ask some questions of Mr. Dye.

Was the CDC co-operative in your audit investigation? And I specifically say, did you have total access to the documents you might have wanted and all of that type of thing? Explain to the committee.

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to Mr. Thacker, I think we experienced more than usual access problems, but in the end I think we did get information that we did seek. At certain times it did take a long time to get certain information which did not seem to be available when first requested.

Mr. Thacker: Did you form an opinion at that time on why there were delays?

Mr. Dye: I was not personally present. I will ask Mr. Millward to help you with that one, I think.

Mr. Millward: A personal opinion in what sense, sir?

Mr. Thacker: That people were trying to hold back documents. Or did they just appear to be so busy doing other things that they were not able to generate them?

Mr. Millward: The Canadian Dairy Commission contract systems, which are the general area we are speaking of now, were in such a state of disarray at that time that they were unable to locate the documentation we were requesting in terms of providing us with the contract documents, or they could not find signed documents to support the things we were asking questions about. In some cases they had to go outside the organization to get the necessary supporting documentation to tell us about or explain what we had evidence of in

[Translation]

Mr. Choquette: I have seen it in storage because I went there myself. It looked just terrible. I do not think that the Algerians could have used it in any way and that the only thing to do was to bury it.

M. Thacker: Le président a-t-il la certitude que la marchandise a été détruite et non consommée?

Mr. Choquette: I should also note that the Algerians paid us for that part of the cargo they kept. I think the commission was lucky to get off so easily. If I had been ONACO and wanted to have my rights totally protected, I would have asked for replacement of the whole shipment.

M. Thacker: Est-ce que par la suite, monsieur le président, la Commission a modifié ses contrats de vente pour faire en sorte que la propriété de la marchandise passe à l'acheteur au départ du Canada, c'est-à-dire une fois chargée à Montréal ou Halifax?

Mr. Choquette: No, the conditions of sale could be F.A.S., F.O.B., C.N.F., or C.I.F. As a rule, the choice is made not by the commission but by the customer.

M. Thacker: Monsieur le président, avant de revenir là-dessus, j'aimerais poser quelques questions à M. Dye.

Est-ce que la CCL a fait preuve d'esprit de coopération lors de votre vérification? J'entends par là si vous avez eu un accès illimité aux documents que vous souhaitiez voir par exemple. Expliquez-nous la situation.

M. Dye: Monsieur le président, nous avons éprouvé davantage de difficulté d'accès qu'à l'ordinaire mais au bout du compte, nous avons pu obtenir tous les renseignements que nous voulions. Cela nous a pris du temps parfois car certaines données ne paraissaient pas être disponibles lorsque nous les demandions.

M. Thacker: Vous êtes-vous forgé une opinion quant à la raison de ces retards?

M. Dye: Je n'étais pas présent personnellement et je vais demander à M. Millward de vous répondre.

M. Millward: A quel propos demandez-vous mon avis personnel, monsieur?

M. Thacker: Vos interlocuteurs essayaient-ils de soustraire des documents? Ou bien étaient-ils tellement occupés par d'autres choses qu'ils ne pouvaient pas les produire?

M. Millward: Les systèmes d'attribution des contrats de la Commission canadienne du lait, et c'est de cela dont nous parlons maintenant, étaient à l'époque dans un tel désordre qu'il était impossible de retrouver les documents que nous demandions, c'est-à-dire les contrats eux-mêmes ou bien les autres documents justificatifs. Dans certains cas, il a fallu que la Commission s'adresse à l'extérieur pour obtenir la documentation voulue ou bien pour nous expliquer tel ou tel point faisant l'objet de nos questions. Je ne pense pas que cela ait été

[Texte]

various questions we were asking. So I do not think it was deliberate in the sense that there was a co-ordinated attempt to prevent us from finding out. It is just that there was a disarray in the systems.

M. Choquette: Monsieur le président, est-ce que je peux faire un commentaire en passant?

Le président: Monsieur Choquette.

M. Choquette: Je pense que le commentaire de M. Millward est un peu fait dans l'esprit du rapport qui a été écrit, à savoir que l'on laisse planer des doutes. Je pense que le vérificateur général leur a donné l'entière collaboration... Lorsque l'on dit qu'il y a certains contrats qui n'étaient pas signés, je suis parfaitement d'accord, parce qu'en 1976, il n'y avait pas de contrat, il n'y avait pas de formule lorsque l'on recevait une commande par téléphone; il a fallu élaborer des contrats. Je fais référence, entre autres, à un contrat de fabrication de lait évaporé dont les négociations ont duré pratiquement un an entre *Carnation* et la Commission canadienne du lait à cause d'une clause bien spécifique: nous, nous voulions une incubation de sept jours du lait évaporé, avant que le lait ne quitte le Canada. Je voudrais simplement affirmer que le commentaire de M. Millward dépasse la réalité.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, I wonder if the Auditor General would explain for us the general process that occurs outside government when an auditor is involved in an audit on a corporation and the auditor comes up with business practices and events that occur and that cause him to have concern.

For example, I gather that part of the way through this audit you became concerned and you indeed went to the Minister of Agriculture and suggested that there might be an involvement of the RCMP; and out of that flowed a course of conduct. What happens out in the other world, the real world, when you run across things that cause you concern?

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to that question, the usual procedure would be that in the field, field auditors may come across a transaction that may raise questions. A junior auditor would normally take that to a supervisor and discuss it, and the supervisor, with greater experience, would probably insist that the field auditor, or the person more junior, be absolutely certain of his facts. At that point the issue may close, or it may be carried on.

• 1105

In the private sector, if there is a matter of concern like that to be carried forward, the supervisor would take it to a partner of a firm. The partner of the firm would evaluate the circumstances, again be absolutely sure of the facts before proceeding to the client, and the partner would probably go fairly well up in the organization. Now it may well be that there are two partners on such an engagement: a partner in the field who is dealing possibly with the vice-president of finance or a controller in the system to get the work done in a practical sense, and then there might be an engagement partner, who would be responsible for making sure that relationships with the client are secure and that the senior management are informed of the

[Traduction]

délibéré dans le sens où il se serait agi d'une tentative concertée de nous contre-carrer. Cela était dû simplement au désordre des archives.

Mr. Choquette: Mr. Chairman, could I just make a comment?

The Chairman: Mr. Choquette.

Mr. Choquette: I think Mr. Millward's comment is of the same type as the written report in the sense that there always seems to be left a room for doubt. I believe that we have given the Auditor General every possible cooperation. When he says that some contracts had no signature, I totally agree because in 1976 we did not have any contracts, we did not have any forms filled out when an order was phoned in. So we had to set up contracts. I refer, among others, to a contract for evaporated milk which it took almost a year to negotiate between the Canadian Dairy Commission and Carnation, and this because of a specific clause which we wanted in. We wanted a seven day incubation period for the evaporated milk before it would be shipped out of Canada. I simply wanted to state that Mr. Millward's comment goes beyond the facts.

M. Thacker: Monsieur le président, le Vérificateur général pourrait-il nous expliquer la procédure généralement suivie dans le secteur privé lorsque un vérificateur comptable découvre des pratiques et des faits qui éveillent ses soupçons.

Par exemple, je crois savoir que dans le cours de cette vérification, vous avez éprouvé des doutes et vous êtes adressé au ministre de l'Agriculture pour lui proposer de faire appel à la GRC; cela a entraîné un certain comportement. Que se passe-t-il dans le secteur privé, dans le monde réel, lorsqu'on tombe sur ce genre de situation?

M. Dye: Monsieur le président, pour répondre à la question, la procédure habituelle dans ce cas... Supposons que le vérificateur sur place tombe sur une opération qui éveille un doute. Il s'adressera normalement à son supérieur pour l'informer, et celui-ci exigera probablement qu'on établisse d'abord tous les faits de façon indubitable. L'affaire peut alors s'arrêter là ou bien être portée plus loin.

Dans le secteur privé, si une telle situation se présentait, ce supérieur en discuterait avec un associé de la firme. L'associé évaluerait les circonstances, s'assurerait qu'il est parfaitement au courant de tous les faits avant d'en discuter avec le client et cet associé irait probablement voir les cadres dirigeants de l'entreprise. Par contre, il se peut fort bien qu'il y ait deux associés qui s'occupent du travail: un associé sur place, qui traite peut-être avec le vice-président chargé des finances ou le contrôleur en vue de l'exécution du travail sur le plan pratique, et peut-être aussi un associé responsable du contrat qui est chargé de relations suivies avec le client et d'informer la haute direction des questions les plus importantes. Dans le cadre de

[Text]

most important issues. On such an occasion, in this hypothetical transaction that I am discussing, when there is a real problem, or there is deemed to be a problem, I think the engagement partner, the most senior partner on the account, would take it to the most senior officer he felt appropriate to discuss the matter with.

Mr. Thacker: What normally would flow out of that?

Mr. Dye: There may be an explanation. Auditors do not always have the full story from information that they have been able to assess, and there may well be a full and complete explanation forthcoming from the most senior person, who has a better comprehension, given that it is his business.

Mr. Thacker: And if there is not?

Mr. Dye: If there is not, I think the usual course is that the most senior person will take corrective action; he will determine the facts for his own account, and then move accordingly.

Mr. Thacker: What would those moves be?

Mr. Dye: If it were a fraudulent situation, the management would again assess, I guess, their situation—public relations, the image of their corporation, and so on—and most likely would call in the police.

Mr. Thacker: Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Thacker. We will get back to you at another time.

Mr. Althouse.

Mr. Althouse: Thank you. I would like to begin at the beginning, if we could, just very briefly.

The Auditor General indicated that the audit was done at the request of the Minister of Agriculture, and left the impression that the request had come as a result of the Gibson report. Is that accurate? As well, would it be possible for the committee to have tabled before it the actual request from the minister, or is this a practice that is normally followed in this committee?

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to Mr. Althouse's question, I did indeed leave you with the impression that it flowed from the Gibson commission, only because in the first paragraph of the minister's letter he said, "... flowing from this ...", or words to that effect. I am prepared to table, Mr. Chairman, the letter, but it is my normal practice, if I am to table a private correspondence between myself and a minister, to seek the concurrence of the minister first. I have never been denied that concurrence and I would be prepared to table it after speaking to Mr. Whelan on this point.

Mr. Althouse: Thank you.

The audit that was conducted was described as a comprehensive audit, I believe. Does this mean that every aspect of the commission's operations were explored? In the report that the Auditor General's department did, are all the questionable

[Translation]

l'opération hypothétique en question, dans l'éventualité où il existe un problème réel ou un problème perçu comme tel, je crois que l'associé responsable du contrat, c'est-à-dire l'associé principal chargé de ce compte discuterait de l'affaire avec le dirigeant le plus haut placé.

M. Thacker: En général, qu'est-ce qui en sortirait?

M. Dye: Il se peut qu'il y ait une explication. Les vérificateurs n'ont pas toujours un aperçu total de la situation à la lumière des renseignements qu'ils ont pu évaluer et il se peut fort bien que le directeur le plus haut placé, qui a une meilleure compréhension de la question, laquelle relève de sa compétence puisse en donner une explication complète.

M. Thacker: Et si ce n'est pas le cas?

M. Dye: Si ce n'est pas le cas, je crois qu'en général, le directeur le plus haut placé prendra des mesures correctives; il déterminera pour sa propre gouverne quels sont les faits et ensuite agira comme il se doit.

M. Thacker: Quelles mesures pourrait-il prendre?

M. Dye: S'il s'agit de fraude, la direction évaluerait encore sa situation—relations publiques, l'image de la société, etc.—et fort probablement ferait appel à la police.

M. Thacker: Merci.

Le président: Merci, M. Thacker. Nous vous reviendrons une autre fois.

Monsieur Althouse.

M. Althouse: Merci. J'aimerais reprendre depuis le début, si vous le permettez, très brièvement.

Le Vérificateur général a déclaré que c'était à la demande du ministre de l'Agriculture que la vérification a été effectuée, et a laissé entendre que cette demande faisait suite du rapport Gibson. Est-ce exact? J'aimerais également savoir s'il serait possible de déposer devant le Comité la demande exacte du ministre, ou s'agit-il là d'une pratique normalement suivie par ce Comité?

M. Dye: Monsieur le président, en réponse à la question de M. Althouse, j'ai effectivement donné l'impression que cette demande faisait suite au rapport de la Commission Gibson tout simplement parce que dans le premier paragraphe de sa lettre, le ministre dit quelque chose comme "... à la suite de cette ...". Je suis disposé, monsieur le président, à déposer cette lettre, toutefois, il est dans mes habitudes, si je dois déposer la correspondance entre un ministre et moi-même, de demander d'abord l'accord du ministre. On ne m'a jamais refusé cet accord et je serais disposé à déposer la lettre après en avoir parlé à M. Whelan.

M. Althouse: Merci.

On a qualifié la vérification effectuée de vérification intégrée, je crois. Cela signifie-t-il qu'on a examiné tous les aspects des activités de la Commission? Dans le rapport établi par les services du Vérificateur général, a-t-on fait le bilan de toutes

[Texte]

practices or alleged losses tabulated, or is this simply a portion of...? Just what procedure was followed to arrive at the losses that show up in the report? Are these a full accounting of all the losses that might have occurred in the period of time that your audit covered?

Mr. Dye: Mr. Chairman, when we conduct a comprehensive audit, the word "comprehensive" may be slightly misleading—I prefer the term in the French language, *vérification intégrée*—because a "comprehensive audit" leaves you with the impression that it is a wall-to-wall audit. In fact, it is wall-to-wall planning in the first case, and then we identify areas that may be of the highest concern. We only have so many resources, and it is not necessary to look at everything to know how things are going. After we had done the preliminary survey in this case, we decided that the most important areas to examine would be export marketing, levy collection, subsidy payments, budgeting, accounting, management reporting, internal audit, and the means of measuring and disclosing the achievement of objectives and evaluating program results.

• 1110

To conduct the audit, we did it on a sample basis. Consequently the examples provided here arise only out of sample testing, and there may well indeed be other examples there. These are only from the sample we tested, and I think it would lead you to conclude that there may be other discussable issues.

Mr. Althouse: When you use a sample basis, would you say you have identified 20% of the problems, 50%, 100%; or is there any statistical way of measuring the scope and the sweep of this kind of procedure?

Mr. Dye: Mr. Althouse, that would depend on the nature of the sample being tested, and we do have in large engagements very elaborate techniques for sampling, using mathematical models that will give us confidence that if we examine a certain number of transactions we may have a 95% confidence level generally that the findings we have are representative of the whole. In this case it is not a large agency, certainly. The transactions are very large and the transactions therefore are few. I would say we probably examined more than we might in a very large commission.

I do not have a ready percentage for you. I am sorry, I cannot give you a number to indicate to you the proportion of the total transactions which we audited in each area of our concerns.

Mr. Althouse: So my understanding from your answer, then, is that the samples are merely taken to give an indication of the efficiency and effectiveness of the organization and do not necessarily describe all the transactions that have taken place.

[Traduction]

les pratiques douteuses et des pertes reprochées, ou s'agit-il simplement d'une partie de...? Quelle procédure au juste a-t-on suivi pour calculer les pertes qui figurent dans le rapport? S'agit-il d'une comptabilité complète de toutes les pertes qui ont pu se produire au cours de la période visée par votre vérification?

M. Dye: Monsieur le président, lorsque nous effectuons une vérification «comprehensive», le terme «comprehensive» peut induire légèrement en erreur—et je préfère l'expression française «vérification intégrée»—puisque «comprehensive audit» vous donne l'impression d'une vérification exhaustive. En fait, il s'agit dans un premier temps d'une planification très poussée, au cours de laquelle nous relevons les domaines qui pourraient être les plus préoccupants. Nos ressources sont limitées et il n'est pas nécessaire de tout examiner à la loupe pour savoir ce qui se passe. Après une étude préliminaire du dossier, nous avons conclu que les secteurs les plus importants à examiner étaient la commercialisation des exportations, la perception des retenues, les subventions, la préparation du budget, la comptabilité, le mode de rapport de la direction, la vérification interne ainsi que les mécanismes d'évaluation et de divulgation se rapportant à la réalisation des objectifs et l'évaluation des résultats du programme.

Dans le cadre de la vérification, nous avons procédé par échantillonnage. Par conséquent, les exemples fournis ici ne proviennent que de cet échantillonnage et il se peut fort bien qu'il existe d'autres exemples. Les données que vous avez ici ne proviennent que de l'échantillonnage, ce qui pourrait vous porter à conclure qu'il existe peut-être d'autres questions douteuses.

M. Althouse: Lorsque vous évaluez par échantillonnage, seriez-vous prêt à dire que vous avez relevé 20 p. 100 des problèmes, 50 p. 100, 100 p. 100; existe-t-il une mesure statistique de la portée de ce genre de procédure?

M. Dye: Monsieur Althouse, cela dépend de la nature de l'échantillon prélevé; dans le cas de grandes entreprises, nous possédons des techniques très élaborées d'échantillonnage, fondées sur des modèles mathématiques qui nous donnent toute confiance que si nous examinons un certain nombre d'opérations, nous pouvons être certains à 95 p. 100 que d'une façon générale, nos constatations sont représentatives de l'ensemble. Dans le présent cas, il ne s'agit certainement pas d'un gros organisme. Ses opérations sont très considérables et donc peu nombreuses. Je dirais que nous avons probablement examiné un plus grand nombre de ces opérations que dans un très gros organisme.

Je n'ai pas de pourcentage tout prêt à vous donner. Je regrette, je ne peux vous citer de chiffres afin de vous donner une idée de la proportion des opérations que nous avons vérifiées dans chaque domaine qui nous préoccupait.

M. Althouse: Si je comprends bien, ces échantillons ne servent en réalité qu'à donner une idée de l'efficacité et de l'efficacité de l'organisme et ne décrivent pas nécessairement toutes les opérations qui ont eu lieu.

[Text]

Mr. Dye: That is true, Mr. Althouse. They are judgmental samples, and we believed we had sufficient evidence collected to be representative of the situation.

Mr. Althouse: Okay.

To the Chairman of the Canadian Dairy Commission, is there any question about the sampling technique used, or any argument with the technique that has been used by the Auditor General, and the results or conclusions that were drawn from those sampling techniques?

M. Choquette: La seule chose que je pourrais ajouter, c'est que nous avons l'impression qu'ils ont fouillé la Commission de A à Z, c'est tout. Nous avons certainement certaines réserves à exprimer, mais nous croyons qu'ils ont fait une vérification très poussée.

Mr. Althouse: The questions of foreign transactions, I suppose, get at one of a number of business practices that were put under question in this report. I suppose those business practices were to some extent questioned in Gibson, and some further indications of the business practices of the commission were raised in the Kates Inquiry into the Tudor-Price Affair.

I have a couple of follow-up questions on the Algerian deal, so we can finish it and get it over with. There were just a couple of questions I had regarding that operation, to the Dairy Commission members.

It seems the crux of the whole problem was the difficulty of shipping from a very cold climate to a warm climate. My question is, was the Algerian deal the first of this kind of transaction? I am not sure from reading the record where it was in time. I know you dealt with Nigeria and you trade with the Caribbean and Mexico. Was this the first shipment from a cold climate to a warm climate?

• 1115

M. Choquette: C'était le premier pays. C'était le début, finalement. L'Algérie a été le premier pays où on a envoyé du lait évaporé.

Mr. Althouse: Okay. When the problem of rust on the cans arose, with what sorts of experts did you consult who could provide advice on the rusting of the metal and the protection that could be provided?

M. Choquette: Comme je vous le disais tout à l'heure, nous avons eu, l'année précédente, des problèmes de rouille sur de petites livraisons. C'était..., ou la mer qui était mauvaise, ou la neige, ou la pluie et quand arrivait le mois de mars, finis les problèmes jusqu'en janvier. Alors, quand on eu ce problème-là, évidemment il n'était plus question de neige, ni de pluie, ni de capitaine, ni de..., alors il fallait trouver la vraie raison. On l'a cherchée beaucoup jusqu'à ce que je demande au directeur des ventes internationales, premièrement, où était entreposé le produit, et il m'a répondu que c'était au port de Montréal. J'ai demandé à quelle température, il m'a répondu que c'était près du point de congélation.

[Translation]

M. Dye: C'est juste, monsieur Althouse. Ces échantillons sont fondés sur le jugement et nous croyons avoir réuni suffisamment de preuves pour avoir une bonne idée de la situation.

M. Althouse: Très bien.

Je m'adresse maintenant au président de la Commission canadienne du lait: avez-vous la moindre réserve quant aux techniques d'échantillonnage utilisées ou contestez-vous les techniques utilisées par le Vérificateur général ainsi que les résultats ou conclusions tirés de ces techniques d'échantillonnage?

Mr. Choquette: The only thing I might add is that we have the feeling that they searched the commission from top to bottom, that is all. We certainly have some reservations, but we do think that they carried out a very in-depth audit.

M. Althouse: La question des opérations à l'étranger nous oriente vers l'une des nombreuses pratiques commerciales remises en question dans ce rapport. Je suppose que ces pratiques commerciales ont été jusqu'à un certain point mises en doute dans le rapport Gibson et on a également eu une idée des pratiques commerciales de la Commission lors de l'enquête Kates sur l'affaire Tudor-Price.

Je vais poser autres questions sur l'affaire algérienne afin que nous puissions en terminer avec cet aspect et passer à autre chose. J'ai quelques questions au sujet de cette affaire à l'intention des membres de la Commission canadienne du lait.

Il semblerait que tout le problème tient à la difficulté d'expédier à partir d'un climat très froid vers un climat chaud. J'aimerais donc savoir si l'opération algérienne était la première des opérations de ce genre? Après lecture du procès-verbal, je ne sais pas au juste à quelle date la situer. Je sais que vous avez fait affaire avec le Nigéria, que vous faites affaire avec les Antilles et le Mexique. S'agissait-il de la première expédition d'un climat froid à un climat chaud?

Mr. Choquette: It was the first country. Algeria was the first country we sent evaporated milk to.

M. Althouse: Très bien. Quand on a constaté que le métal des boîtes rouillait, quels experts avez-vous consultés pour obtenir des avis sur la façon d'empêcher ce phénomène?

Mr. Choquette: As I mentioned to you, the previous year we had problems with rust affecting small deliveries. This was either due to bad sea conditions, or snow or rain, and with the arrival of March, there were no longer any such problems until January. When the problem occurred, snow or rain or the ship captain had obviously nothing to do with it and we had to find the real reason. We did a lot of investigating and I asked the director of international sales where the product had been stored and was told that it was in the Port of Montreal. I then inquired about the temperature and he answered that it was near freezing point.

[Texte]

Mr. McCain: What was the temperature?

M. Choquette: Près du point de congélation.

Mr. McCain: Thank you.

M. Choquette: Ceci expliquait pourquoi, lorsque le cargo est arrivé à Alger et qu'on a ouvert les cales, le produit était en bonne condition et que huit jours après, il était tout rouillé. Voilà! Si de la pluie ou de la neige était entrée dans le bateau, le produit serait arrivé déjà rouillé, et la Commission aurait dit: ce n'est pas notre responsabilité. Mais le cargo était en excellente condition à l'ouverture des cales.

Mr. Althouse: I have only one further question on this particular aspect, Mr. Chairman. I may be having a problem with the translation. I do not trust my French ear well enough, so I have my English ear working; and sometimes I am getting mixed up. But I would like some clarification.

Earlier in the testimony, I thought I heard the rusting took place in two days; and this time, I heard eight days. I am just wondering how long the cargo was in Algiers before it was unloaded and the rusting was identified as a problem, so that I get it correct with both ears this time.

M. Choquette: J'ai également entendu *deux jours*, mais ce n'est pas ce que j'ai dit. J'ai dit *huit jours*.

Mr. Althouse: Okay, fine. I just wanted to make that clear, because I think it had come on the record at both levels.

The Chairman: Mr. Althouse, may I interrupt you? I thought I heard two days as well.

Mr. Althouse: I think it is in the record.

The Chairman: That raises the question again, if I can find that case—

An hon. member: Page 44.

The Chairman: Mr. Choquette, it says the cargo became damaged while in transit or when discharging; and before they got it unloaded, they refused the bulk of the cargo. Now, that does not sound like eight days, sir. I do not understand it.

Mr. Choquette: Where is this?

The Chairman: On page 45 of the Auditor General's report; the English version.

Mr. Choquette: We disagree partly with what the Auditor General says. I think what the Auditor General says and what we say in that case are very different.

The Chairman: I wonder if we could get that clarified, because it seems to hinge on some people's opinions.

Can you comment on this, Mr. Dye?

Mr. Dye: Mr. Chairman, my understanding is we cleared the specific facts with Mr. Choquette before—and he agreed to them—and also with Mr. Marcellus of the commission.

[Traduction]

M. McCain: Quelle était la température?

Mr. Choquette: Near the freezing point.

M. McCain: Merci.

Mr. Choquette: This explains why the product was in good condition after being taken out of the holds on its arrival in Algiers and yet the cans were all rusty eight days later. If rain or snow had got into the ship, the product would have already been rusty and the Commission would have denied any responsibility. But the shipment was in excellent condition when the holds were opened.

M. Althouse: J'ai seulement une autre question à ce sujet, monsieur le président. Peut-être que je n'ai pas bien compris la traduction. Je ne comprends pas assez bien le français donc je me fie à l'interprétation en anglais. Je suis un peu confus. J'aimerais un éclaircissement.

Il me semble avoir entendu dire tout à l'heure dans votre témoignage que la rouille s'est manifestée après deux jours mais maintenant vous dites huit jours. Combien de temps la cargaison est-elle restée à Alger avant le déchargement et avant qu'on ne constate la rouille?

Mr. Choquette: I also heard reference to two days but that is not what I said. I said eight days.

M. Althouse: Très bien. Je voulais cette précision car je crois que le fait a déjà été mentionné à deux reprises dans le témoignage.

Le président: Monsieur Althouse, puis-je vous interrompre? Je croyais avoir entendu parler de deux jours aussi.

M. Althouse: Je crois que cela se trouve dans la transcription.

Le président: Cela soulève donc la question, si je peux trouver la référence...

Une voix: A la page 44.

Le président: Monsieur Choquette, on dit que la cargaison a été avariée en transit ou au moment du déchargement, et que même avant le déchargement, la majeure partie avait été refusée. Il ne saurait donc être question de huit jours. Je ne le comprends pas.

M. Choquette: Où est-ce que cela se trouve?

Le président: A la page 45 du rapport du Vérificateur général, version anglaise.

M. Choquette: Nous sommes partiellement en désaccord avec l'observation du Vérificateur général. Dans ce cas-ci nos deux versions sont très différentes.

Le président: Quelqu'un pourrait-il apporter des éclaircissements à ce sujet, car il semble être question d'opinions personnelles.

Pourriez-vous nous en parler, monsieur Dye?

M. Dye: Monsieur le président, je crois savoir que nous avons pu confirmer les faits avec M. Choquette—il en convenait—et aussi avec M. Marcellus de la Commission.

[Text]

• 1120

M. Choquette: Je regrette, mais nous avons passé près de trois mois à essayer de mettre les faits tels qu'ils étaient et nous avons réussi en partie. Cependant, nous n'avons pas réussi totalement, et je n'ai pas d'autres commentaires à faire.

Mr. Althouse: One last question on this particular aspect: were experts in metals or chemistry or physics consulted on this problem, or was it addressed internally by your own people? What sort of expertise was applied to analyse the problem and the difficulty?

M. Choquette: Je pense que lorsque vous rencontrez un problème de métal., et nous avons rencontré un problème de métal cette année, nous avons appelé le fabricant, et le fabricant est allé à Alger; c'était un problème de fabricant. Dans le cas qui nous concerne, lorsque nous avons été satisfaits, quand nous avons trouvé la raison, nous n'avons pas cru bon d'aller plus loin, mais nous avons cru bon de mettre en place les corrections nécessaires pour que ce problème ne se répète plus, et le problème ne s'est plus répété; aujourd'hui, qu'on livre en décembre, en janvier ou en février, et il y a une chose que l'on reconnaît, c'est que la mer en janvier, février et mars est beaucoup plus difficile., mais nous n'avons plus de problème de rouille. Alors, en tant que président je suis satisfait que la cause du problème ait été décelée et que les corrections nécessaires aient été apportées.

The Chairman: Thank you, Mr. Althouse.

Mr. Towers, you had a brief supplementary.

Mr. Towers: Just on that point, Mr. Chairman, the Auditor General has suggested that he has reservations about the need for all the agents who are engaged in the CDC. It would seem to me that if the agents were doing their job on this particular point, this need not have happened.

My question to Mr. Choquette is, who is responsible for the mistake?

Mr. Choquette: In my own mind, we are.

Lorsque je suis arrivé à la Commission, sur les contenants de lait évaporé, il y avait une indication: «Ce produit ne doit pas être congelé»... Alors, au départ le problème était là. Je pense que c'est quelque chose que l'on apprend à l'expérience, et cela a été corrigé., c'est tout.

Mr. Towers: The point is, Mr. Chairman, I wonder if we could have a little finer a definition of what "we" stands for, because it is pretty all-encompassing. I would just like to know—

The Chairman: Are you looking for a name in the commission?

Mr. Towers: I would like to have a name in the commission that is responsible, because surely there has to be somebody who is held responsible for this. If Mr. Choquette is taking responsibility, fine, but I do think we are entitled to have a name.

M. Choquette: Bon... Si vous désirez des noms, je peux vous en donner, mais je pense que la Division des opérations

[Translation]

Mr. Choquette: I am sorry but we spent almost three months attempting to determine the facts and we were partly successful. We were however unable to fully elucidate them and I have no other comments to make.

M. Althouse: Une dernière question à ce sujet: Avez-vous consulté des spécialistes en métaux ou en chimie ou en physique concernant ce problème ou les membres de la Commission se sont-ils penchés là-dessus? Avez-vous eu recours à des spécialistes afin d'analyser cette difficulté?

Mr. Choquette: When we have a problem with metal, and we did have such a difficulty this year, we contact the manufacturer who in this particular case went to Algiers; it was a manufacturing problem. As for the case we have been talking about, when we were satisfied that we had discovered the reason, we did not deem it necessary to pursue our investigation but rather ensured that the necessary corrections were made to avoid any recurrence and there has not been any since; though we may be delivering in December, January or February, and it must be realized that sea conditions during these months are much more difficult, we have not had any rust problems. As President, I am satisfied that the cause of the problem was detected and the necessary corrective measures were taken.

Le président: Merci, monsieur Althouse.

M. Towers, vous aviez une brève question supplémentaire.

M. Towers: A ce même propos, monsieur le président, le vérificateur général laisse entendre qu'il a des réserves concernant la nécessité de tous ces agents qui travaillent pour la CCL. J'ai l'impression que si ces agents avaient fait leur travail correctement, le problème ne serait pas survenu.

Je demande donc à M. Choquette qui est responsable de l'erreur?

M. Choquette: J'estime que c'est nous.

When I arrived at the commission, there was a notice on evaporated milk cans saying that this product is not to be frozen. This is how the problem occurred. I think that this is something we learned through experience and the matter was corrected... that is all.

M. Towers: Pourrait-on nous expliquer plus précisément qui est compris par ce «nous» car c'est assez général. J'aimerais savoir...

Le président: Cherchez-vous le nom d'un fonctionnaire de la Commission?

M. Towers: Je voudrais savoir qui parmi les fonctionnaires de la Commission est responsable car j'estime que cela doit relever de la responsabilité d'une personne en particulier. Si M. Choquette prend la responsabilité, très bien. Mais je crois que nous avons le droit d'apprendre le nom.

Mr. Choquette: If you want names, I can give you some. I believe that the operations division which looks after shipping,

[Texte]

qui s'occupe des bateaux, du transport et du chargement, et le directeur des ventes internationales sont, au départ, responsables de prendre les mesures nécessaires, mais je ne nie pas que c'est moi qui suis le président de l'exécutif, et finalement je suis le dernier responsable.

The Chairman: Thank you, Mr. Choquette, Mr. Towers.

M. Demers, suivi par D^r Halliday.

Mr. Demers: Thank you, Mr. Chairman.

• 1125

J'espère que les commentaires de M. Towers ne raccourciront pas mon temps de parole.

Je voudrais d'abord féliciter le vérificateur général du Canada qui a fait 36 recommandations. Je pense qu'on doit aussi féliciter le gouvernement qui, il y a quelques années, a permis au vérificateur général du Canada, non seulement de vérifier des compagnies de la Couronne mais de faire une vérification que je dirais d'ordre administratif, plutôt que de vérifier seulement des erreurs de factures ou des erreurs de comptabilité. S'il y a eu 36 recommandations, ça va certainement apporter une amélioration dans ce secteur-là; lors d'autres vérifications, dans d'autres domaines..., vous apportez toujours des commentaires, ça va permettre une meilleure gestion de l'argent de tous les contribuables canadiens.

Je veux également profiter de l'occasion pour féliciter le ministère de l'Agriculture, parce que c'est lui qui vous a donné l'autorité..., enfin qui vous a demandé de faire cette vérification-là, d'une compagnie de la Couronne. Je pense que ça dénote une responsabilité du gouvernement d'atteindre une efficacité administrative très grande dans les années futures. Et vous méritez certainement, vous tous, des félicitations.

Dans votre rapport, monsieur le vérificateur général, vous dites que la Commission canadienne du lait a financé des coopératives pour la construction de bâtisses, si je comprends bien. Lors de ce financement, y a-t-il eu des taux d'intérêt qui seront perçus par la Commission canadienne du lait et y a-t-il un remboursement du capital selon des normes ordinairement reconnues?

Mr. Dye: I think, Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Millward to give us a precise answer to this question.

Mr. Millward: Regarding the capital assistance provided to the three plants, there was a specific interest rate factor in the calculation of the amount that was going to be paid to the plant and secondly, there was a calculation of a residual value that would be recoverable from the individual plants over the life of the contract.

M. Demers: A votre avis, le taux d'intérêt consenti au moment du prêt, était-il un taux normal qui aurait été consenti par d'autres compagnies prêteuses?

Mr. Millward: Approximately the same. That is right.

[Traduction]

transport and loading, and the director of international sales are basically responsible for ensuring that proper measures are taken but I do not deny that I as President of the executive am ultimately responsible.

Le président: Merci, monsieur Choquette, monsieur Towers.

Mr. Demers, followed by D^r Halliday.

M. Demers: Merci, monsieur le président.

I hope Mr. Towers comments will not be taken off my time.

I would first like to congratulate Canada's Auditor General who has made 36 recommendations. I think we should also congratulate the government who, a few years ago, gave Canada's Auditor General the authority not only to audit crown corporations but also to do a management audit rather than audit only for mistakes in billing or in accounting. If there were 36 recommendations, it will certainly help bring about improvement in that area; during other audits in other areas . . . , you always give comments and that will help us get better management of the funds coming from all Canadian taxpayers.

I would also like to take this opportunity to congratulate the Department of Agriculture because they are the ones who gave you the authority . . . , well, who asked you to do the audit of a crown corporation. I think this shows the responsibility of the government who wants to attain great administrative efficacy in the coming years and you certainly all deserve congratulations.

In your report, Mr. Auditor General, you say that the Canadian Dairy Commission financed construction of buildings for cooperatives, if I got the gist of it. When this was financed, were there any interest rates set out in favour of the Canadian Dairy Commission and is capital being refunded as is usually the case for these things?

M. Dye: Monsieur le président, j'aimerais demander à M. Millward de répondre de façon plus précise à cette question.

M. Millward: Pour ce qui est de l'aide financière offerte pour les trois usines au niveau des capitaux investis, on s'est servi d'un taux d'intérêt très précis pour faire les calculs pour les montants à verser pour l'usine et, deuxièmement, on a calculé la valeur résiduelle qu'on pourrait recouvrer de chaque usine pour la durée du contrat.

Mr. Demers: In your opinion, was the interest rate quoted at the time of the loan a normal one that would have been granted by other lending institutions?

M. Millward: Approximativement le taux normal. Oui, c'est exact.

[Text]

Mr. Demers: Le remboursement du capital vous semble-t-il normal pour ce genre de prêt qui semble être un prêt hypothécaire, si l'on veut?

Mr. Millward: I have a problem with the term "reimbursement of capital". With respect to a plant, you would normally expect the individual to put his own funds into it and then finance the remaining part of it from other sources, if possible—as you say, with mortgage funds.

In terms of the Canadian Dairy Commission, a very large portion of the capital cost of the plant is being financed by the Canadian Dairy Commission, so in terms of the return and the capital investment by the individual plant owner I am not in a position to say what would be the normal position in that particular situation.

Mr. Demers: I am not really asking what the capital owner invests. Whatever money is loaned will be reimbursed within 10, 15 or 25 years. Is the length of that reimbursement normal according to standards generally known?

Mr. Millward: Again, I have a problem with what is normal in these circumstances. The basic write-off period is three years. Other aspects of the contract go to ten years, so that if you are thinking of recovery in terms of ten years this would equate to normal mortgage terms in the money market right now.

Mr. Demers: Si le taux d'intérêt est normal et le remboursement, enfin, grosso modo normal, je comprends qu'il y a peut-être un péché d'ordre administratif... Ont-ils l'autorité de faire ce genre de preuve ou non, même si on a des explications?... Là au moins, le Comité peut être assuré que la Commission canadienne du lait va retirer un taux d'intérêt juste, raisonnable et équitable.

• 1130

Je me pose une question sur votre programme, monsieur le vérificateur général. Vous mettez en doute le fait que la Commission canadienne du lait ait l'autorité de faire ce genre de prêts. Je suis d'accord avec vous. Par contre, dans un deuxième paragraphe, vous dites, et je cite en français:

De plus, nous avons constaté que la Commission n'a pas rendu publics les critères d'admissibilité dont peuvent se prévaloir d'autres entreprises pour bénéficier de l'aide qui leur est offerte.

Evidemment, s'ils ont «étiré» un peu leurs droits, eh bien, je pense qu'il ne peut pas y avoir de critères d'admissibilité. Ils ont déjà un peu forcé la note, et il semble qu'il n'est pas en leur pouvoir de faire ce genre de prêts. Si donc il n'est pas en leur pouvoir de faire ce genre de prêts, je suis convaincu qu'il ne peut pas y avoir de critères d'admissibilité. Ce n'est pas dans leur mandat. C'est un commentaire...

Mr. Dye: Mr. Chairman, if I might also comment, we are concerned about the mandate. The source of the funds comes from levies. We are not certain that the levies indeed are lawful. If the funds possibly are not lawful, then I think that

[Translation]

Mr. Demers: And do the repayments of the capital portion seem normal for that kind of loan which, in effect, is a mortgage, is it not?

Mr. Millward: Le terme de 'remboursement du capital' me pose un petit problème. Pour ce qui est d'une usine, on s'attend à ce que l'individu investisse ses propres fonds pour ensuite financer le reste grâce à d'autres sources, si possible... comme vous le dites, grâce à un prêt hypothécaire.

Dans le cas qui nous intéresse, la Commission canadienne du lait elle-même finance en grande partie la construction de l'usine, ce qui signifie que je ne puis dire quelle serait la situation normale dans ce cas précis pour ce qui est du rendement du capital pour le propriétaire de l'usine.

Mr. Demers: Le montant de capitaux investis par le propriétaire ne m'intéresse pas. L'argent prêté sera remboursé en 10, 15 ou 25 ans. D'après les normes habituelles, est-ce là une situation normale pour ce remboursement?

Mr. Millward: Encore une fois, je ne sais trop ce qui serait normal dans ces circonstances. La période d'amortissement est de trois ans. Pour ce qui est d'autres aspects du contrat, il y a des échelonnements sur dix ans et si vous avez une sorte de remboursement de prêt hypothécaire en tête, cela se ferait sur dix ans et reviendrait aux conditions normales du marché hypothécaire à l'heure actuelle.

Mr. Demers: If the interest rate is normal and the repayment is also normal, or approximately so, I can understand that there is perhaps a sort of administrative sin... Do they have the authority to do that kind of proof or not even if we get explanations? For that, at least, the committee can be assured that the Canadian Dairy Commission will be getting paid a just, reasonable and equitable interest rate.

I wonder about your program, Mr. Auditor General. You are wondering whether the Canadian Dairy Commission has the authority to grant that kind of loan or not. I agree with you on that. However, in a second paragraph you say, and I am quoting you in French:

Nor did we find that the commission made a public announcement outlining criteria by which other companies could apply for assistance.

Of course, if they "stretched" their authority a little, I think that there cannot really be any such criteria for application. They stretched things a little and it would seem that they do not have the authority to grant that kind of loan. So if they do not have the authority to grant that kind of loan, I am quite convinced there cannot be any criteria for applying for assistance. That is not part of their mandate. It is a comment...

Mr. Dye: Monsieur le président, si vous me permettez de faire aussi un commentaire, ce mandat nous préoccupe beaucoup. Dans le cas présent, les fonds proviennent des retenues. Nous ne sommes pas sûrs que ces retenues sont perçues

[Texte]

brings into question the expenditures from possibly unlawful funding. As to criteria, it would seem from our perspective, in terms of equity to all dairy producers, that people should be treated the same. The criteria for applying for or to be given funding of some sort should be announced and understood by all the parties—not only the parties involved but those who may be potentially involved and who might have had access to such funding.

Mr. Demers: I understand. But if they set up criteria to lend money to co-operatives, that means they have the power to do so.

An hon. Member: That is what the question is all about.

Mr. Dye: I raise the concern, sir, because I am not certain. I am an auditor, not a lawyer, and it may be a matter to be resolved in the courts.

M. Demers: Merci.

Je ne sais pas si c'est M. Choquette ou M. Dye qui devrait répondre à ma question. À la page 3 du rapport, on dit que la Commission a perçu des retenues de 7.7 millions de dollars alors qu'il n'y avait pas d'ententes avec toutes les provinces pour régulariser ce système. Monsieur Choquette, est-ce que vous pourriez nous donner quelques précisions sur cette allégation?

M. Choquette: Eh bien, c'est facile: en avril 1977, parce que les producteurs de lait nature vendaient du lait à 2 p. 100, du lait écrémé et du lait à 3.25 p. 100 de matières grasses, il y avait une quantité de matières grasses qui provenait du lait nature et qui s'en allait sur le marché du lait industriel. De plus, à cause des conséquences de la surproduction de 1975-1976, dans la redistribution des quotas en avril 1977, la Commission a pensé faire participer les producteurs de lait nature aux frais d'exportation et a inclus à ce moment-là dans sa politique laitière une retenue de 25¢ par 100 livres de lait nature produites. Par la suite, elle a changé sa politique: elle a déduit du subside un montant d'argent équivalant à ces 25¢ et elle a obtenu du ministère de la Justice un avis avant de prendre cette direction-là.

• 1135

Le vérificateur général peut dire dans ses commentaires que la Commission a perçu 7.7 millions de dollars en retenues. Je pense que nous nous objectons: nous avons payé peut-être en moins des subsides de 7.7 millions de dollars, et de l'avis du ministère de la Justice, le subside est un don du gouvernement, et le gouvernement peut l'arrêter, le continuer ou l'augmenter de son propre chef. Mais comme c'est une question juridique, j'aimerais mieux qu'on passe la balle à notre conseiller juridique.

M. Fortin: Monsieur le président, je n'ai pas tellement de commentaires à offrir si le ministre de la Justice s'est prononcé sur la question. C'est suffisant pour moi. Effectivement, j'ai lu l'opinion en question, et c'est bien la conclusion du ministre de la Justice. Evidemment, cela veut dire qu'il n'y a pas eu de

[Traduction]

légalement. Si les fonds sont obtenus de façon illégale, je crois que l'on remet alors en question toutes les dépenses financées à même ces fonds. Quant aux critères, de notre point de vue, il semble que, question de justice envers tous les producteurs laitiers, tous devraient être traités de la même façon. Les critères d'admissibilité à un programme de financement quelconque devraient être annoncés et compris par toutes les parties... pas seulement par les parties, mais par tous ceux qui, éventuellement, auraient pu avoir accès à ces fonds.

M. Demers: Je comprends bien. Mais si la commission a décidé de certains critères afin de prêter des fonds aux coopératives, cela signifie qu'elle avait le pouvoir de le faire.

Une voix: Voilà précisément la question.

M. Dye: J'ai soulevé cette question, monsieur, parce que ce n'est pas très clair. Je suis un vérificateur de comptes, pas un avocat et il vaudrait peut-être mieux laisser à la cour le soin de trancher.

Mr. Demers: Thank you.

I do not know if it is Mr. Choquette or Mr. Dye who will be answering my question. On page 3 of the report, it says that the Dairy Commission itself collected \$7.7 million in levies and did not have agreements in place with all of the provinces to regularize the present system. Mr. Choquette, could you provide some details on that allegation?

Mr. Choquette: Well, that is easy: In April 1977, because the producers of fluid milk were selling 2% milk, skimmed milk and 3.25% butterfat milk, there was quite a lot of butterfat being sent on to the processing milk market. Besides, because of the consequences of over-production in 1975-1976, in the redistribution of quotas in April 1977, the commission decided to get the fluid milk producers to pay their share of export costs and included, in its dairy policy at that point, a 25 cent levy per hundredweight of fluid milk produced. Later on, it changed its policy: It deducted, from the subsidy, an amount of money equivalent to those 25 cents and obtained a legal opinion from the Department of Justice before taking that route.

The Auditor General can very well say in his comments that the Commission got \$7.7 million in levies. I think that we object to that. Perhaps we paid \$7.7 million less in subsidies and in the opinion of the Department of Justice the subsidy is a gift from the government and the government can stop it, pursue it or increase it of its own volition. But, as this is a legal matter, I would rather throw the ball into our legal advisor's court.

Mr. Fortin: Mr. Chairman, I do not have very many comments to offer on this if the Minister of Justice has already given his opinion on the matter. That is enough for me. I did read the opinion in question and that is the conclusion reached by the Justice Minister. Of course, that means that there were

[Text]

retenues comme on le conçoit dans le rapport du vérificateur général. Il y a eu cependant une augmentation du facteur d'exclusion dans le paiement du subside. Pour les non-initiés, c'est peut-être jouer un peu sur les mots, mais ce sont des réalités juridiques différentes.

M. Demers: Remarquez qu'on pourrait vous donner la permission de commenter le rapport du ministère de la Justice. On ne vous accusera pas d'outrage au tribunal.

Une deuxième question, monsieur le président. Il y a eu 36 recommandations qui vous ont été faites, monsieur Choquette. Où en êtes-vous dans la mise en application de ces 36 recommandations?

M. Choquette: Je pense que dans les notes d'introduction qu'on vous a données, la Commission a fait des commentaires sur chacune des recommandations. Dans certains cas, elle a fait allusion aux commentaires qu'elle avait déjà mis dans le rapport du vérificateur général. Il y a des recommandations qui ont déjà été mises en applications, il y en a d'autres qui le seront rapidement, mais il y a aussi des recommandations avec lesquelles on n'est pas prêts à vivre.

M. Demers: De fait, je comprends: il y a des recommandations au sujet desquelles vous n'êtes pas tout à fait d'accord. Parfois, vous vous dites: est-ce que c'est deux jours ou huit jours?

M. Choquette: Non, ce n'est pas une question de temps. Je pense qu'il y a des recommandations... Par exemple, on dit que le prix du lait devrait être relié à la valeur des quotas. Nous, on n'est pas d'accord.

M. Demers: Je comprends. Vous n'êtes peut-être pas d'accord, mais il reste que vous avez étudié chacune de ces 36 recommandations.

M. Choquette: C'est évident qu'on les a étudiées.

M. Demers: Vous les avez étudiées de façon positive, et entre vous, vous avez pris une décision qui peut être différente d'une personne à l'autre, mais vous avez quand même pris une décision responsable. Si je comprends bien, vous avez étudié toutes les 36 recommandations, que vous soyez plus ou moins d'accord.

M. Choquette: Il est évident qu'on a regardé sérieusement les recommandations. Nous ne nions absolument pas que la vérification intégrée est valable, qu'il y a des recommandations qui sont valables et doivent être mises en application, sans aucun doute. On fait notre possible à l'heure actuelle pour mettre en application celles qui sont faciles à mettre en application, et on l'a déjà fait dans certains cas. Ce que je voulais ajouter, c'est qu'il y a certaines recommandations envers lesquelles on a de grandes réserves.

M. Demers: Il y aurait un autre volet à ma dernière question, si vous me permettez. On sait que le Canada, comme pays producteur de lait, voudrait vendre de plus en plus de lait, et c'est normal. On sait également que dans les pays très chauds, comme les pays d'Amérique centrale, les gens sont souvent malades lorsqu'ils consomment du lait, parce que leur organisme n'y est pas tellement habitué. Est-ce que vous avez

[Translation]

no levies such as they are seen in the Auditor General's Report. However, there was an increase in the exclusion factor in the subsidy payment. For the uninitiated, that is perhaps a play on words, but legally they are quite distinct realities.

Mr. Demers: We could give you the permission to comment the report from the Department of Justice. You would not stand accused of contempt of court.

A second question, Mr. Chairman. Thirty-six recommendations were made, Mr. Choquette. Where are you insofar as their implementation is concerned?

Mr. Choquette: I think that in the introductory notes we gave you, the Commission made comments on each of the recommendations. In some cases, it alluded to comments that it had already put into the Auditor General's Report. There are some recommendations that have already been implemented, others will be implemented shortly but there are also recommendations with which we are not quite ready to live yet.

Mr. Demers: In fact, what I understand is: There are recommendations you do not quite agree with. Sometimes you sort of wonder aloud: do we comply in two days or eight days?

Mr. Choquette: No, it is not a question of time. I think there are some recommendations... For example, it says that the price of milk should be tied to the value of the quotas. We do not agree.

Mr. Demers: I understand. You perhaps do not agree, but you have studied each and every one of those 36 recommendations.

Mr. Choquette: Of course we examined them.

Mr. Demers: You examined them in a positive frame of mind and you did make decisions which might differ from one person to another but you did make responsible decisions. If I understand you correctly, you examined all 36 recommendations whether or not you were in total agreement with them.

Mr. Choquette: Of course we examined those recommendations seriously. We are absolutely not denying the fact that a comprehensive auditing is valuable, that there are valid recommendations which should be implemented, without any doubt. We are doing all we can presently to implement those which are easiest to set up and we have already implemented some. What I wanted to add, is that there are some recommendations about which we entertain the most serious reservations.

Mr. Demers: There is a second part to my last question, if you do not mind. We know that Canada, as a milk-producing country, would like to sell more and more milk and this is only normal. We also know that in very hot countries, like the Central American ones, people are often sick when they drink milk because their bodies are not used to the product. Are any of your branches doing research with a view to adapting this

[Texte]

un service qui fait de la recherche en vue d'adapter le lait à ces gens-là ou de faire en sorte que ces gens-là puissent s'adapter au lait? Vous me comprenez bien: le but de cette recherche serait de promouvoir la vente de lait dans le monde. Est-ce que cela existe chez vous?

M. Choquette: Oui. Il y a eu des projets de recherche pour étudier ce problème-là, mais il reste que ce n'est pas un problème facile. Il y a déjà eu du travail de fait dans ce sens-là.

• 1140

M. Demers: Et vous en faites encore?

M. Choquette: Oui.

M. Demers: Merci beaucoup.

The Chairman: Yes, your time is up, Mr. Demers; thank you very much. The next questioner is Dr. Halliday.

Perhaps I should indicate at this moment, because of the time, that if I recognize after Dr. Halliday *M. Dionne*, and then Mr. Towers, that would clear up the day and it might allow some of you to make other plans if you want to. We will be, of course, continuing . . .

M. Ostiguy au lieu de M. Dionne? D'accord, monsieur Ostiguy.

Then we will be continuing on Thursday in Room 253D in the Centre Block, the Railway Committee Room, at 10.00 o'clock, the same time.

Dr. Halliday.

Mr. Halliday: Thank you, Mr. Chairman.

It looks as though we are getting into a very long inquiry here on this subject of the CDC, and I am sure it is going to take many more hours than we had originally thought it would take.

My immediate interest this morning lies in the part of the Auditor General's report which he entitles "C—Capital Assistance to Processors". So that my colleagues around the table know where I am coming from, I am sure, like a lot of my colleagues who are here from Quebec today, I represent a dairy county and a dairy constituency in Ontario which probably is the largest producer of milk in Ontario, if not in Canada. My producers are pretty concerned about the levies that are assessed against them, and when the Auditor General has cause to question how those levies are spent, I must say that I am pretty concerned too about what has actually happened. So my questions will largely be directed, I think, towards Mr. Choquette as chairman, or if the other two commissioners wish to respond, I would be happy to hear from them as well. I am sure that the time I have at my disposal today will not allow me fully to explore this whole area, Mr. Chairman.

The report that the Auditor General has under this heading of "Capital Assistance to Processors" is found on pages 16

[Traduction]

milk to those people or to take steps that those people might be able to adapt to milk? You do understand what I mean? The goal of that research would be to promote the sale of milk world-wide. Do you have that service in your organization?

Mr. Choquette: Yes. There were research projects set up to examine that problem but there does not seem to be any easy solution. Some work has already been done in that area.

Mr. Demers: And you are still doing some?

Mr. Choquette: Yes.

Mr. Demers: Thank you very much.

Le président: Oui, votre temps est écoulé, monsieur Demers; merci beaucoup. Le prochain intervenant est le Dr Halliday.

Peut-être serait-ce le moment propice de souligner qu'à cause de l'heure, si je permets, après le Dr Halliday, à M. Dionne et à M. Towers d'intervenir, cela serait tout pour la journée et permettrait à certains d'entre vous d'échaffauder d'autres plans si vous le désirez. Evidemment, nous continuerons . . .

Mr. Ostiguy instead of Mr. Dionne? Agreed, Mr. Ostiguy.

Ensuite, nous reprendrons nos travaux jeudi dans la salle 253D, dans l'édifice du Centre, Salle du comité des chemins de fer, à 10 heures, soit la même heure qu'aujourd'hui.

Docteur Halliday.

M. Halliday: Merci, monsieur le président.

Tout porte à croire que nous nous embarquons dans une très longue enquête à propos de la Commission canadienne du lait et je suis sûr que cela nous prendra beaucoup plus de temps que nous avions prévu à l'origine.

Ce qui m'intéresse ce matin, c'est cette partie du rapport du vérificateur général intitulée «C—Aide de capital aux transformateurs». Pour la gouverne de mes collègues, et il y en a beaucoup ici du Québec aujourd'hui, je représente une «circonscription laitière» de l'Ontario qui est probablement la région qui produit le plus de lait en Ontario, sinon au Canada. Mes producteurs sont fort préoccupés de ces retenues que l'on perçoit contre leurs fonds et quand le Vérificateur général se demande comment ces fonds sont ensuite dépensés, je dois dire que je me demande, moi aussi, ce qui se passe vraiment. Je crois donc que mes questions seront destinées à M. Choquette, le président, ou si les deux autres commissaires veulent aussi répondre aux questions, je serais heureux d'entendre ce qu'ils ont à dire. Je suis sûr que le peu de temps que j'ai à ma disposition aujourd'hui, monsieur le président, ne me permettra pas de poser toutes les questions que je voudrais.

Dans le rapport du Vérificateur général, il y a le titre «Aide de capital aux transformateurs»; cela se trouve de la page 19 à

[Text]

through 21 inclusive of his basic report. Without going through the aspects of his report, I would like just to read his conclusion so that we can start with that as a basis for the questions. His conclusion, in five brief lines on page 21, is as follows:

In our view, the manner in which capital assistance has been given to certain dairy processors demonstrates lack of accountability in the use of funds derived through levies assessed on dairy producers. A significant benefit has been conveyed to certain co-operatives through a program which is not universally available.

As an aside there, Mr. Chairman, it is obvious why I am concerned as a representative from a very large dairy-producing constituency about that kind of a conclusion that the Auditor General has happened to arrive at.

If I may just read on, he has, basically, three recommendations to make, which I think this committee has to address, the first one being:

Programs being introduced by the Canadian Dairy Commission should conform to the commission's mandate and be supported by an appropriate regulation.

And secondly:

Assistance provided should be available to all producers/processors who meet specific published criteria.

And thirdly:

All programs should be fully reported on to the minister and to Parliament.

Now I know, Mr. Chairman, that Mr. Choquette has addressed these in his statement to us today, and I would like, if I could, to address a few questions to him in this area. On pages 10 and 11 of Mr. Choquette's report to us today, there is a listing at the bottom of page 10, the top of page 11, of the three criteria that were used for this payment of capital assistance for the construction of new processing facilities. The obvious statement here also is that the CDC finances this capital assistance from the producer levies; and of course, that is the concern I have.

My first question is about the three criteria that are listed here. Were those the only criteria that were used?

M. Choquette: Si vous me permettez, je voudrais d'abord faire une clarification. Lorsqu'on dit «*capital assistance*», c'est une appellation qui déjà laisse des doutes. Je pense que l'appellation devrait être «*dépréciation accélérée*».

• 1145

Quand vous bâtissez une usine, si vous la dépréciez sur dix ans, vous allez retrouver dans les prix des produits, la déprécia-

[Translation]

24 de son rapport principal. Sans entrer dans tous les détails de ce rapport, j'aimerais tout simplement vous faire lecture de sa conclusion, ce qui servira de base à mes questions. Sa conclusion, qui se trouve dans cinq lignes très courtes à la page 24, se lit comme suit:

Selon nous, la manière dont l'aide de capital a été fournie à certaines entreprises de transformation de produits laitiers manifeste un manque d'imputabilité dans l'utilisation des fonds provenant des retenues imposées aux producteurs laitiers. Un avantage important a été conféré à certaines coopératives par un programme dont tous les intéressés ne peuvent se prévaloir.

Soit dit en passant, monsieur le président, on comprend d'ores et déjà pourquoi, à titre de représentant d'une circonscription où la production laitière est d'une importance capitale, on comprend pourquoi, dis-je, ce genre de conclusion tirée par le Vérificateur général me préoccupe un tantinet.

Si vous me permettez de continuer la lecture de son texte, je crois qu'il fait trois recommandations dont le Comité doit être saisi et la première est la suivante:

Les programmes créés par la Commission canadienne du lait devraient se conformer au mandat de la commission et être appuyés par un règlement approprié.

La deuxième:

Toutes les entreprises de production et de transformation qui rencontrent les critères déterminés devraient être admissibles à l'aide fournie.

Et la troisième:

Tous les programmes devraient faire l'objet d'un rapport détaillé au ministre et au Parlement.

Je sais fort bien, monsieur le président, que M. Choquette a parlé de ces recommandations dans sa déclaration d'aujourd'hui et j'aimerais donc lui poser quelques questions à ce propos. Au bas de la page 12 et en haut de la page 13 du rapport de M. Choquette se trouvent les trois critères qui ont servi à l'établissement de ce programme d'aide de capital aux transformateurs, programme visant à faciliter la construction de nouvelles installations de transformation. Evidemment, la Commission canadienne du lait finance ce programme grâce aux retenues à la source chez les producteurs; cela, c'est ce qui me chicote.

Tout d'abord, une première question à propos de ces trois critères que l'on retrouve ici. Étaient-ce là les seuls critères retenus?

Mr. Choquette: First of all, if you do not mind, I would like to make a point of clarification. When it says "capital assistance", already you have a heading which gives rise to questions. I think the heading should read something more like "accelerated depreciation".

When you build a plant and depreciate it over a period of ten years, you find this in the price of products, depreciation

[Texte]

tion et l'intérêt sur dix ans. Dans le cas présent, ce sont des entreprises qui ont été bâties et dont la dépréciation et l'intérêt sont sur trois ans, pour la simple raison que les marchés d'exportation sont des marchés qui sont moins stables. Ce sont des marchés qui sont attachés à une politique du gouvernement fédéral, ce sont des investissements qui sont attachés à des décisions du Comité de gestion et de l'approvisionnement du lait et je ne pense pas que des hommes d'affaires canadiens auraient investi sur dix ans avec ce genre d'incertitude. La décision de la Commission a été de donner . . . , on est en face d'un cas de dépréciation accélérée.

La deuxième chose que vous me demandez c'est si ce sont les critères qui ont été exigés. Il est évident que, lorsqu'il a été décidé d'investir, de bâtir ces usines, il ne fallait d'abord pas les bâtir dans un endroit où l'approvisionnement de lait entretrait en compétition avec le marché domestique et, à ce moment-là, vous avez restreint les endroits où ces usines doivent être bâties à quelques entreprises.

Quand vous me dites que vos producteurs se soucient des retenues, je suis parfaitement d'accord avec vous. D'une façon générale, les producteurs se soucient des retenues, mais le programme d'exportation a été approuvé par le comité de gestion, et par le gouvernement. Ce sont les provinces qui participent à ce programme d'exportation qui, en fait, ont payé pour ces investissements. Il est évident qu'il y a un tiers des quotas d'exportation qui sont nationaux, mais qui ont fait partie d'un échange, d'une entente où la retenue, ou la diminution du subside pour la production de lait nature, a fait partie de l'échange qui a fait qu'un tiers des quotas ont été distribués de façon nationale et que les deux tiers font partie d'un choix libre des provinces.

Je vais essayer de regarder les trois . . . Le premier, c'est ce que je vous disais . . .

The authorization of milk for export could not jeopardize the supply of dairy products for the domestic market.

Ce qui est parfaitement vrai. Le deuxième c'est que . . .

The processing plant would have been selling significant quantities of surplus butter and skimmed milk powder to the CDC.

. . . qui devient un complément du premier, parce que les usines, les endroits où on a bâti ces usines-là, sont des endroits où on fabriquait beaucoup de beurre et de poudre qui était vendu à la Commission canadienne du lait l'été pour être exporté durant l'hiver. Le troisième . . .

There would be sufficient supply of milk excess to local demands to justify the cost of the new facilities.

C'est que, si vous bâtissez une usine de lait évaporé qui a besoin de 2,500,100 livres de lait par année, ça prend un endroit qui a le lait. Et la première usine qui a été bâtie l'a été dans un endroit où il y a une coopérative qui reçoit, qui transforme 7,600,000 livres de lait par année.

[Traduction]

and interest over ten years. In the present case, these are buildings that were built and their depreciation and interest are taken over a three year period for the simple reason that export markets are not very stable. These are markets that are tied in to federal government policies; these are investments that are tied in to decisions of the milk management and supply committee and I do not think that Canadian businessmen would have invested, based on the ten year period, with this kind of uncertainty. The commission's decision was to give . . . , what we have here is a case of accelerated depreciation.

The second thing you are asking if those criteria are the ones that were set out. It is quite clear that, when it was decided to invest and to build those plants, at the outset, you could not build them somewhere where the milk supply would be coming into competition with the domestic market and, at that point, you have already severely restricted the places where those plants could be built to a few localities only.

When you tell me that your producers are concerned about the levies, I am in complete agreement with you. Generally speaking, producers are concerned about levies, but the export program was approved by the management committee and by the government. It is the provinces who are participating in this export program who, in fact, paid for those investments. It is quite clear that there is one third of export quotas which are national, but they are part of an exchange system, an agreement where the levies or the decrease in the subsidy for the production of fluid milk was part of the exchange which means that one third of the quotas were distributed nationally and that two thirds are part of a free choice made by the provinces.

I will try to look at all three . . . The first one, that is what I was saying . . .

Que l'utilisation du lait pour fin d'exportation ne menace pas les approvisionnements de produits laitiers pour le marché domestique.

which is perfectly true. The second is that . . .

Que les usines de transformation vendent d'abord des quantités significatives de surplus de beurre et de poudre de lait écrémé à la CCL.

. . . and this becomes a compliment of the first, because the plants, the places where those plants were built are places where a lot of butter and powder were being made and it was being sold to the CDC in summer for export during winter. The third . . .

Qu'on dispose d'un surplus de lait suffisant en plus de la demande locale pour justifier le coût d'une nouvelle usine.

I mean, if you build an evaporated milk plant that needs 2,500,100 pounds of milk per year, you have to find the milk somewhere. And the first plant was built precisely where there is a co-operative that receives and processes 7,600,000 pounds of milk per annum.

[Text]

• 1150

Mr. Halliday: Mr. Chairman, I thank Mr. Choquette for that answer. I was not taking issue with the three criteria that are listed here. My question merely was: Were any other criteria used? I am not questioning the validity of those criteria; I am asking: Were any other criteria used?

Mr. Chairman, could I ask Mr. Choquette if at the time when this program of capital assistance was being developed—and I appreciate his explanation of what kind of assistance it was in terms of not being a grant of money—could Mr. Choquette tell us if there was a policy laid down that the commission had in writing? If so, could we have a copy of it, or were these rather nebulous policies that did not at that time exist in writing?

M. Choquette: A ce moment-là, il y a eu une réunion des commissaires..., nous étions moins structurés, mais lorsqu'on a songé à construire la première usine, l'intention était de donner un montant fixe par caisse, et les critères étaient sensiblement les mêmes. Les difficultés sont survenues lorsque les entreprises ont dit qu'à ce montant-là, la dépréciation allait durer trop longtemps et que les risques étaient trop grands. Mais je peux regarder, et je pense que j'ai un mémo de la Commission pour la construction de la première usine, qui indique les bases de localisation et les critères utilisés pour la localisation des usines.

Je voudrais juste rajouter que le 21 septembre 1981, nous avons présenté au Comité de gestion et d'approvisionnement du lait, un projet pour l'installation d'une nouvelle ligne de 410 grammes et que ce comité a accepté la construction d'une nouvelle ligne de 410 grammes à l'usine de Sainte-Claire, qui est la première usine qu'on avait financée, dans un sens, et basée sur les mêmes principes.

The Chairman: Dr. Halliday, could I ask a supplementary right in here?

Mr. Halliday: Yes, indeed.

The Chairman: Mr. Choquette, you referred to meetings with the commissioners, and I realize you have been at your tasks for varying lengths of times, but I wanted to ask Dr. McIsaac and Mr. Hodgins if the criteria as set out were the criteria that they understood were being used. Mr. Hodgins and Dr. McIsaac, could you just answer briefly?

Mr. E. Hodgins (Vice-Chairman, Canadian Dairy Commission): Mr. Chairman and hon. members, I should preface my comments by saying that this is an area in which there has been some disagreement between commissioners, not so much in principle but about how it has been handled. I say with all due respect that in any kind of group of people that is charged with responsibilities not everybody thinks the same or has the same opinions. With all due respect for Mr. Choquette and the efforts here, I shared a little different view than he did in this area.

There were discussions in December 1979 relative to the establishment by the use of producer funds of a plant at

[Translation]

M. Halliday: Je remercie M. Choquette de cette réponse, monsieur le président. Il ne s'agissait pas, dans ma question, des trois critères énumérés ici mais simplement de savoir s'il y avait encore d'autres critères? Je n'en discute pas la validité, je veux simplement savoir si ce sont les seuls.

Je voudrais demander à M. Choquette, monsieur le président—compte tenu de l'explication qu'il nous a donnée sur le genre d'aide octroyée qui n'était pas une aide financière—si la Commission disposait de directives écrites à l'époque où ce programme d'aide économique était en voie d'élaboration? Dans l'affirmative, pourrions-nous en obtenir un exemplaire, ou bien n'existait-il pas à l'époque de directives écrites, et s'agissait-il de simples indications vagues?

Mr. Choquette: There was a meeting of commissioners at the time. We were less structured, but when we were planning to build the first plant the intention was to grant a set amount for each co-operative, and the criteria were more or less the same. The problem started when the companies objected that with that amount depreciation would be spread on too lengthy a period, and the risks were too big. But I could look it up, I believe that I have the memorandum from the Commission for the building of the first plant, which lists the criteria for the location of the plant.

I would like to add that on September 21, 1981, we presented to the Canadian Milk Supply Management Committee a draft for installing a new line for 410 grams, and that the Committee gave its approval for building such a line at the Sainte-Claire plant, the first plant to receive this assistance, and based on the same criteria.

Le président: Est-ce que vous me permettez une autre question, M. Halliday?

M. Halliday: Certainement.

Le président: Vous parliez de rencontres avec les commissaires, M. Choquette, et je sais que vous vous êtes occupé de ces questions à plusieurs reprises, et pour différentes durées. Je voulais demander à M. McIsaac et à M. Hodgins s'ils pensaient que les critères établis avaient bel et bien été adoptés. M. Hodgins et M. McIsaac, pourriez-vous répondre brièvement à cette question?

M. E. Hodgins (vice-président, Commission canadienne du lait): Je voudrais vous signaler, messieurs, en préambule, que les commissaires n'étaient pas toujours d'accord sur cette question, et moins sur le principe que sur la façon dont elle avait été traitée. Permettez-moi de vous faire remarquer, en tout état de cause, que lorsqu'une responsabilité est confiée à un groupe de personnes, une parfaite entente ne peut pas toujours régner. Je ne veux nullement offenser M. Choquette, mais sur cette question je ne pensais pas tout à fait comme lui.

En décembre 1979, il y avait eu des discussions sur la construction d'une usine à Trois-Pistoles, avec les capitaux du

[Texte]

Trois-Pistoles. I became involved in those discussions, primarily as a result of a copy of a telex that I had seen exchanged between Mr. Choquette and Mr. Parizeau, who was then director general of the *Coop fédérée* working on behalf of the co-operatives in the Province of Quebec.

I want to say again at the outset that I am not and I have not opposed the principle of expanding exports of evaporated milk or getting into this to expand the overall base of production, providing that it returns a reasonable economic return to dairy farmers and that this indeed is what dairy farmers want done. I had difficulty—

• 1155

M. Tessier: J'invoque le Règlement, monsieur le président!

Le président: Monsieur Tessier invoque le Règlement.

M. Tessier: C'est simplement une question de vérification: j'aimerais savoir quand on s'adresse à la Commission canadienne du lait, si le président peut permettre à un de ses commissaires de répondre... Mais est-ce que toutes les questions concernant la Commission canadienne du lait ne devraient pas être adressées au président? J'ai fait un rappel au Règlement, monsieur le président. Je m'adresse à la présidence... Parce que s'il y a de la dissension au niveau des commissaires, je ne suis pas intéressé à la connaître. Je suis intéressé à connaître les procédures et les politiques de la Commission canadienne du lait.

The Chairman: Mr. Tessier, the witnesses are here willingly; we invited them to come and the commissioners are at the table. Certainly, the Chair has no difficulty with having questions put to them and their answering and Mr. Choquette, who is there, has not raised any objections. I can see no reason why Mr. Hodgins and Dr. McIsaac should not be allowed to answer.

Mr. Lang: On a point of order, Mr. Chairman.

The Chairman: Dr. Lang, on a point of order.

Mr. Lang: Mr. Chairman, usually when a chairman wants to come in on questioning he asks for the consent of the whole committee, not of the individual member putting the question. My consent was certainly given, even though it was not asked, on the basis that there was a short supplementary and a short answer, and this does not appear to be the case coming forth.

The Chairman: Thank you, Dr. Lang. I was expecting a short answer too, but I thought we should allow Mr. Hodgins to say what he had to say.

Mr. Halliday: Mr. Chairman, on the same point of order, since it is my time that we are using right now, I was indeed very happy to have you interject the question, which was very appropriate. To Mr. Tessier: When I see Mr. Hodgins' and Dr. McIsaac's names on the list of witnesses, I would presume it is automatic that we are entitled to question them. I would like, if possible, to have Mr. Hodgins continue with his answer to that question. I think it is very appropriate.

[Traduction]

producteur. J'ai participé à ces discussions, en particulier à la suite d'un telex échangé, devant mes yeux, entre M. Choquette et M. Parizeau, qui était alors directeur général de la *Coop fédérée*, et commettant des coopératives de la province de Québec.

Je voudrais répéter, en guise de remarques préliminaires, que je ne me suis pas opposé au principe d'une expansion des exportations de lait évaporé, que je ne suis pas contre, ni contre un élargissement de l'ensemble de nos activités de production, à condition que les éleveurs en retirent un bénéfice raisonnable, et que ce soit vraiment ce que ces derniers veulent. J'ai eu du mal à...

Mr. Tessier: Point of order, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Tessier, on a point of order.

Mr. Tessier: I want merely to check on a point of order, and to know if, when addressing the Canadian Dairy Commission, the chairman can allow one of the commissioners to answer... Should all questions not be directed to the chairman? I made a point of order, Mr. Chairman. I asked the chairman if... I am not interested to know whether there is disagreement between the commissioners, I want to know what are the procedures and policies of the Canadian Dairy Commission.

Le président: Monsieur Tessier, les témoins se trouvent ici de leur propre gré; nous les avons invités à comparaître, et les commissaires sont présents. Le président ne voit aucun inconvénient à ce qu'on leur pose des questions, et à ce qu'ils y répondent, et M. Choquette, qui est également présent, n'a pas soulevé d'objection. Je ne vois pas pourquoi M. Hodgins et M. McIsaac ne seraient pas autorisés à répondre.

M. Lang: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Le président: Monsieur Lang, pour un rappel au Règlement.

M. Lang: Monsieur le président, il est d'usage, lorsqu'un président veut intervenir en posant des questions, qu'il demande l'assentiment du Comité tout entier, et non du député qui posait la question. J'étais certainement d'accord, bien qu'on ne m'ait pas consulté, en partant de l'hypothèse qu'il s'agirait d'une brève question supplémentaire à laquelle serait donnée une brève réponse, mais ceci ne semble pas être le cas.

Le président: Je vous remercie, monsieur Lang. Moi aussi, je m'attendais à une brève réponse, mais je crois que nous devrions autoriser M. Hodgins à dire ce qu'il a à dire.

M. Halliday: Je voudrais ajouter, monsieur le président, à propos de ce rappel au Règlement, et puisqu'il est pris sur mon temps de parole, que j'étais tout à fait d'accord pour que vous posiez cette question, qui me paraissait très pertinente. Je ferais remarquer à M. Tessier que lorsque je vois les noms de M. Hodgins et de M. McIsaac sur la liste des témoins, je tiens pour acquis que nous avons le droit de leur poser des questions, et je voudrais, si possible, que M. Hodgins continue à répondre. Sa réponse me paraît tout à fait pertinente.

[Text]

The Chairman: That was my intention. Mr. Hodgins.

M. Tessier: Monsieur le président, à propos du même rappel au Règlement...

The Chairman: But I ruled, Mr. Tessier, that the witness can answer, and I think we should allow him to do so.

Mr. Tessier: This is precisely why I raised the point. Thank you.

The Chairman: Thank you.

Mr. Hodgins: As I tried to preface my comments, in principle, I do not have at this point any difficulties with the principle of the program. Indeed, it has been a very good program for the dairy industry in general. But I had some difficulties with how it was approached, the need for the extent of the plant that was being proposed and the method of going about it. I discussed some other alternative methods of going about the, what you call, capital assistance program and expressed some views in this area as well. I also felt, and expressed the view, that this is a matter of importance enough that it ought to be discussed with the supply management committee, which represents the producers in Canada, and have their agreement in principle, as much as possible, before undertaking this kind of venture.

The Chairman: Thank you, Mr. Hodgins. Dr. McIsaac, would you like to respond to that? Briefly?

Mr. C. McIsaac (Commissioner, Canadian Dairy Commission): Thank you, Mr. Chairman. From my own point of view, I joined the commission at the beginning of 1981. The policy had been in operation at that time; the plants were there, except for the addition to the one plant last year, to allow for the second evap line. I think the plants have certainly allowed Canada to get into the export of whole milk products, evaporated milk and whole milk powder. There are other questions as to the whole export market proposition, but if we were going to be in it, and it was deemed by everybody involved from the industry throughout that we should be, and that it was worth a good effort, then the route chosen certainly has allowed us to do that.

• 1200

Mr. Halliday: Mr. Chairman, may I ask Mr. Hodgins when he joined the commission as a commissioner? What year?

Mr. Hodgins: On May 1 or May 2, 1977.

Mr. Halliday: Mr. Chairman, could we also know who the chairman is of the Canadian Milk Supply Management Committee, please? I presume that Mr. Choquette probably knows.

Mr. Choquette: Yes. I am.

Mr. Halliday: And how many other members are there on the Canadian Milk Supply Management Committee?

[Translation]

Le président: C'était bien mon intention. Monsieur Hodgins, vous avez la parole.

Mr. Tessier: On the same point of order, Mr. Chairman...

Le président: Mais j'ai décidé, monsieur Tessier, que le témoin pouvait répondre, et je crois que nous devrions lui permettre de le faire.

M. Tessier: C'est exactement pourquoi j'ai soulevé cette question. Je vous remercie.

Le président: Merci.

M. Hodgins: Comme j'ai essayé de le faire remarquer, je ne m'oppose nullement, en principe, et à ce stade, à l'idée de ce programme, qui me semble excellent pour l'industrie laitière dans son ensemble. C'est sur la façon de nous y prendre que je me posais des questions, sur la manière de nous y prendre et sur le fait que l'usine devait satisfaire à certains critères de taille. J'ai proposé d'autres méthodes d'administration de ce programme d'aide aux immobilisations, et donné mon opinion sur cette question. J'ai également fait savoir que la question me paraissait suffisamment importante pour que nous en discussions avec le Comité de gestion des approvisionnements, qui représente les producteurs du Canada, et que nous obtenions, dans la mesure du possible, son accord de principe avant de nous lancer dans ce genre d'entreprise.

Le président: Je vous remercie, monsieur Hodgins. Voudriez-vous brièvement répondre à cela, monsieur McIsaac?

M. C. McIsaac (commissaire, Commission canadienne du lait): Je vous remercie, monsieur le président. Pour ce qui me concerne, je suis donc devenu membre de la commission au début de l'année 1981. Les politiques étaient déjà en place, ainsi que les usines, à l'exception de l'installation à l'une d'elles, d'une seconde chaîne de lait évaporé. Ces usines ont certainement, à mon avis, permis au Canada de se lancer dans l'exportation de produits de lait entier, de lait condensé et de poudre de lait entier. On peut se poser certaines questions en ce qui concerne l'ensemble des marchés de l'exportation, mais si nous devons y participer—et tous les représentants de l'industrie laitière semblaient d'accord sur ce point, et jugeaient que cela méritait un effort—il ne fait pas de doute que la voie choisie a été la bonne.

M. Halliday: Monsieur le président, puis-je demander à M. Hodgins depuis quand il est commissaire? En quelle année l'est-il devenu?

M. Hodgins: Le 1^{er} ou le 2 mai 1977.

M. Halliday: Est-ce que nous pourrions également savoir, monsieur le président, qui est président du Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait? J'imagine que M. Choquette le sait.

M. Choquette: Oui, c'est moi.

M. Halliday: Et combien d'autres membres compte ce comité?

[Texte]

Mr. Choquette: Sitting around the table at every meeting there are about 40 people; they are representatives of all the provinces except Newfoundland.

Mr. Halliday: Was the Canadian Milk Supply Management Committee consulted prior to the institution of this so-called capital assistance program?

M. Choquette: Je voudrais d'abord poser une question. Est-ce que M. Hodgins a bien parlé de novembre 1979?

Mr. Hodgins: December 1979. I think I mentioned it.

M. Choquette: Très bien. Cela voudrait dire qu'en décembre 1979, le premier investissement a été fait et que la première usine a commencé à fonctionner en août 1979.

Mr. Halliday: Mr. Chairman, that is not the answer I was looking for. I am wondering whether the Canada Milk Supply Management Committee was consulted about this program prior to institution of the program.

M. Choquette: Au début, le comité de gestion n'a pas été consulté, parce que lorsqu'on établissait notre budget au début de l'année avec le comité, on disait: on va exporter cette année tant de millions de caisses de lait évaporé, et pour cela on budgétise une perte de \$4 ou \$4.25 par caisse. Le rôle de la Commission était d'acheter ces produits et de les exporter, et on faisait approuver la perte par le comité de gestion. Lorsqu'on a bâti la première usine, et même les autres, on a calculé qu'avec 30¢ ou 40¢ par caisse, on fonctionnerait de cette façon-là, et on a soumis la perte au comité de gestion.

Je pense qu'il aurait été préférable que ces projets-là soient soumis au comité de gestion au départ, et c'est pourquoi nous avons soumis le dernier investissement au comité de gestion; on en a discuté et on a eu l'accord des provinces.

Mr. Halliday: Mr. Chairman, how often does the Canadian Milk Supply Management Committee meet?

M. Choquette: Normalement, à tous les deux mois.

Mr. Halliday: Was Mr. Hodgins on the Canadian Milk Supply Management Committee at that time, Mr. Chairman?

The Chairman: Mr. Hodgins.

Mr. Hodgins: Yes, I sit in on the Milk Supply Management Committee meetings as well.

Mr. Halliday: I am a little surprised, although I guess Mr. Choquette has acknowledged that, in retrospect, it would have been better to have brought it to them in advance; but when a committee meets that often, every two months, surely a program such as this was not developed in such a hurried way that there was not adequate time to bring it before the milk supply management committee. I wonder whether there was any particular reason he chose not to bring it before that committee?

Mr. Choquette: No.

[Traduction]

M. Choquette: Une quarantaine de personnes assistent à chaque séance; ce sont les représentants de toutes les provinces, à l'exception de Terre-Neuve.

M. Halliday: Le Comité de gestion des approvisionnements de lait a-t-il été consulté avant la mise en place de ce soi-disant programme d'aide aux immobilisations?

Mr. Choquette: I would first like to ask a question. Did Mr. Hodgins mention November, 1979?

M. Hodgins: C'est de décembre 1979 qu'il s'agit, et je crois l'avoir dit.

Mr. Choquette: Very well. This would mean that in December, 1979 the first investment was made and the first plant started operating in August, 1979.

M. Halliday: Ce n'était pas la réponse que je demandais, monsieur le président. J'aurais voulu savoir si le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait a été consulté sur ce programme avant sa mise en place.

Mr. Choquette: The committee was not consulted in the beginning, because we decided, at the beginning of the year, when we set up our budget, that we were going to export during that year so many millions of boxes of evaporated milk and we budgetted a loss of \$4 or \$4.25 per case. The task of the Commission was to buy and export these products, and the loss was to be approved by the Canadian Milk Supply Management Committee. We calculated when we built the first plant and even the others that it would work this way, with 30 cents or 40 cents per case, and we submitted the loss to the management committee.

I believe that it would have been better to submit these projects to the management committee at the start, and this is why we submitted the last investment to the management committee; it was discussed and the provinces agreed.

M. Halliday: Combien de fois se réunit le Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait, monsieur le président?

Mr. Choquette: Usually every second month.

M. Halliday: M. Hodgins siégeait-il à l'époque au Comité canadien de gestion des approvisionnements de lait, monsieur le président?

Le président: Monsieur Hodgins.

M. Hodgins: Oui, je siége également à ce comité.

M. Halliday: Je suis un peu surpris, bien que M. Choquette l'ait admis, qu'il eut mieux valu, avec le recul, soumettre ce projet au comité à l'avance; et dans le cas d'un comité qui siège si souvent, tous les deux mois, il aurait dû y avoir suffisamment de temps pour soumettre le projet au comité de gestion, car il faut du temps pour mettre au point un programme de cette envergure. Je me demande si une raison particulière justifiait que ce projet n'ait pas été soumis au comité?

M. Choquette: Non.

[Text]

Mr. Halliday: Now the next question I have—

The Chairman: Just about two minutes, if you would, Mr. Halliday.

Mr. Halliday: There is an awful lot more that we will have to go into at a later time, I guess, but perhaps Mr. Choquette or his colleague to his left may be more able to deal with this one. I think I had better ask this question first. Were there other criteria in addition to these three? I do not think Mr. Choquette has said, yes or no, to that.

M. Choquette: J'ai dit non.

Mr. Halliday: He said, no? Okay. Thank you. The next question is: Are there some minutes available of your meetings, or a statement of policy vis-à-vis this capital assistance program, which this committee would be entitled to see?

M. Choquette: Je pense qu'il y a un compte rendu sur les critères qui doivent être utilisés, mais je ne pense pas qu'il y en ait sur les détails du programme.

• 1205

Mr. Halliday: Mr. Chairman, are we entitled to see the minutes that are available, then?

M. Choquette: Il y a eu également un rapport qui a été donné au comité de gestion, et nous pouvons aussi vous donner copie de cette présentation au comité de gestion.

The Chairman: Thank you, Dr. Halliday.

Mr. Halliday: Would you put me down for another round, Mr. Chairman?

The Chairman: Surely.

Monsieur Ostiguy, 15 minutes, s'il vous plaît.

M. Ostiguy: Merci, monsieur le président.

Tout d'abord, j'aurais une question à trois volets à poser à M. Choquette. Dans le rapport que vous faites au Comité permanent des comptes publics, monsieur Choquette, vous parlez à la page 3 des changements à la politique laitière de 1976 à 1982. Je voudrais que vous alliez plus en profondeur, parce que c'est très court, ce que vous nous dites là. Je voudrais également que vous nous parliez de l'efficacité de la Commission canadienne du lait et des avantages de ne pas avoir de stocks de lait en poudre. Alors, je voudrais que vous élaboriez sur cette politique-là, parce qu'on sait que vers 1976, c'était vraiment la période difficile pour l'industrie laitière canadienne.

M. Choquette: Quel était le deuxième volet de votre question?

M. Ostiguy: L'efficacité de vos programmes.

M. Choquette: Je pense qu'en 1976, les premiers efforts qu'on a faits ont été en vue d'essayer de redonner la paix et la stabilité à l'industrie laitière. Cela n'a pas été facile. Nous avons fait une foule de changements, et je pense que nous

[Translation]

M. Halliday: La prochaine question que je vais vous poser . . .

Le président: Il vous reste environ deux minutes, monsieur Halliday.

M. Halliday: Il nous reste encore un grand nombre de questions dont nous aurons à discuter par la suite, mais M. Choquette, ou son collègue à sa gauche, est peut-être davantage en mesure de répondre à celle-ci. Il me paraît préférable de la poser en premier. Y avait-il d'autres critères outre ces trois? Je ne crois pas que M. Choquette ait répondu à cette question par oui ou par non.

Mr. Choquette: I said no.

M. Halliday: Il a dit non? Très bien, je vous remercie. Je vous demanderai alors s'il existe un compte-rendu de vos réunions, ou des directives concernant ce programme d'aide aux immobilisations que ce comité serait habilité à examiner?

Mr. Choquette: I believe that there are minutes on the criteria to be used, but I do not think there are any on the details of the program.

M. Halliday: Monsieur le président, pouvons-nous en ce cas consulter le compte rendu en question?

Mr. Choquette: There has also been a report which was handed to the management committee, and we could let you have a copy of it.

Le président: Je vous remercie, monsieur Halliday.

M. Halliday: Pourriez-vous m'inscrire pour une autre série de questions, monsieur le président?

Le président: Certainement.

You have 15 minutes, Mr. Ostiguy.

Mr. Ostiguy: Thank you, Mr. Chairman.

The question I have to ask to Mr. Choquette comprises three parts. In the report which you submitted to the Standing Committee on Public Accounts, Mr. Choquette, you were mentioning on page 3 the changes in the dairy policy which occurred from 1976 to 1982. I would like you to go more in-depth on this question, because you only mentioned it briefly. I would also like you to tell us about the efficiency of the Canadian Dairy Commission, and of the advantages of not having stocks of powdered milk. I would like you to elaborate on this policy, because 1976 was a difficult time for the Canadian dairy industry.

Mr. Choquette: What is the second part of your question?

Mr. Ostiguy: The efficiency of your programs.

Mr. Choquette: I believe that in 1976, we aimed first and foremost to try and restore peace and stability in the dairy industry. It was not an easy task. We brought many changes, and we have reached the point where our dairy policies are, I

[Texte]

sommes maintenant à un point où nous avons, je pense, une des meilleures politiques laitières, sinon la meilleure, qui existent dans le monde. A l'annexe B du rapport du vérificateur général, vous avez la liste des changements qui ont été faits. Je pense que cette liste-là parle d'elle-même. Je pense que vis-à-vis de la politique laitière, nous avons réellement pris nos responsabilités. Nous avons aussi, je pense, atteint l'objectif de la Commission qui était d'assurer aux producteurs de lait un revenu équitable.

Vous nous parlez d'efficacité. Je pense que pour les trois années vérifiées par le vérificateur général, la production de lait correspondait à peu près exactement aux besoins canadiens, et je pense que la politique laitière pour nous est certainement la première priorité.

Quant aux stocks et à la disposition des surplus de produits laitiers, la Commission fait face à un problème assez difficile: le lait en poudre, après trois mois, est très difficile à vendre, et après six mois, il est pratiquement impossible à vendre. Alors, depuis 1976, après avoir vendu le stock de 150,000 tonnes, nous avons réussi à vendre les surplus de production du Canada en obtenant le meilleur prix possible dans un délai de trois mois. Je pense que ce qui est le plus important aujourd'hui, dans le contexte actuel, c'est que les stocks de la Commission soient tous vendus. Je pense que c'est de la paix pour les producteurs de lait.

• 1210

M. Ostiguy: Vous me dites qu'en 1976, vous aviez des stocks de 150,000 tonnes?

M. Choquette: Oui.

M. Ostiguy: Est-ce que vous pouvez nous dire quels étaient les coûts d'entreposage ou d'intérêt de ces 150,000 tonnes-là comparativement à ce qu'ils sont aujourd'hui? Vous dites qu'aujourd'hui, vous n'avez plus de stocks; les stocks sont écoulés très rapidement. Est-ce que vous pourriez nous dire combien d'argent vous avez fait économiser aux Canadiens et aux producteurs surtout?

M. Choquette: En 1977, je pense, avec les taux d'intérêt qui, à ce moment-là, étaient beaucoup plus bas, nous avons dépensé 35 millions de dollars, et ces coûts sont maintenant d'environ 14 ou 16 millions de dollars.

M. Ostiguy: De 14 à 16 millions de dollars. Par exemple, en 1982, est-ce qu'il y aurait des coûts d'entreposage, des coûts d'intérêt, des coûts d'achat?

M. Choquette: En 1982, on fait face à deux problèmes: on fait face à des taux d'intérêt très élevés, et on fait face à la concurrence américaine. Les États-Unis ont vendu en deux ans 135,000 tonnes de poudre au Mexique, et le Canada, qui vendait 45,000 tonnes de poudre de lait au Mexique, n'a réussi au début de l'année qu'à en vendre dix. Le Canada vendait également de 8,000 à 10,000 tonnes de poudre en Jamaïque, et les États-Unis, avec un échange d'amiante, je pense...

M. Dionne (Chicoutimi): De bauxite.

[Traduction]

believe, one of the best, if not the best, in the world. You will find in Appendix B of the Report of the Auditor General, a list of the changes which have been made, and I believe that this list is self-evident. I believe that as far as the dairy policy is concerned, we were up to our task. We also achieved the objective of the commission, namely to ensure a reasonable income for the milk producers.

You mentioned efficiency. I believe that for the three years of the audit by the Auditor General, our production of milk was almost equalling the Canadian needs, and the dairy policy is certainly for us the first priority.

As far as the inventories and the disposal of surplus of dairy products is concerned, the Commission faces a difficult problem; milk powder is very difficult to sell after three months, and after six months it is practically impossible. We managed to sell our stock of 150,000 tons in 1976, and we have managed ever since to sell the surplus by getting the best possible price within three months. The most important thing today with the current situation, is that all the stocks of the Commission are sold. This is the only thing that can set the minds of the milk producers at rest.

Mr. Ostiguy: You were saying that in 1976 you had 150,000 tons of inventories?

Mr. Choquette: Yes.

Mr. Ostiguy: Could you tell us what were the costs for storage or interest of these 150,000 tons compared to what they would be today? You were saying that you now have no inventories and that your stocks were quickly sold. Could you tell us how much money you saved for the Canadians, and chiefly for the producers?

Mr. Choquette: In 1977, I believe, with interest rates which were much lower, we spent \$35 million, and these costs are now about \$14 million or \$16 million.

Mr. Ostiguy: Fourteen to sixteen millions dollars. Are there any storage costs in 1982, or interest costs, or buying costs?

Mr. Choquette: We are faced with two problems in 1982; very high interest rates, and American competition. In two years the United States sold 135,000 tons of milk powder to Mexico, and Canada, which was selling 45,000 tons of milk powder to that country, only succeeded in selling ten at the beginning of the year. Canada was also selling between 8,000 and 10,000 tons to Jamaica, and the United States, with a swap sale of asbestos, I believe...

Mr. Dionne (Chicoutimi): Of bauxite.

[Text]

M. Choquette: Les États-Unis ont fait un échange de bauxite contre le marché de lait en poudre de la Jamaïque, ce qui fait que dans le temps de le dire, on a perdu à cause des États-Unis 45,000 tonnes de poudre sur des achats qui normalement devraient se situer à 80,000 tonnes. Cette année, à cause de la consommation réduite de produits laitiers et d'une bonne production de lait, nous avons acheté 123,000 tonnes de poudre, et comme nous avons perdu 45,000 tonnes sur le marché, nous sommes restés pendant une certaine période avec un stock de poudre assez important. Je pense que cette année, nos coûts vont être d'environ 30 et quelques millions. Notre poudre est vendue aujourd'hui, et on ne devrait plus avoir ces coûts, à moins que les États-Unis ne jettent sur le marché mondial pour 3 milliards de dollars de produits laitiers.

M. Ostiguy: Merci. Maintenant je voudrais m'adresser à M. Dye.

Monsieur Dye, dans votre rapport au ministre de l'Agriculture du mois de mai 1982, à la page 5, au troisième paragraphe de l'évaluation générale, vous dites ceci:

Entre 1976 et 1978, les stocks ont été réduits et les quotas de lait industriel ont été redressés afin de mieux correspondre aux besoins domestiques.

Vous dites également ceci:

Ces derniers temps, la C.C.L. a commencé à encourager l'exportation de lait évaporé et de poudre de lait entier.

Vous nous laissez cependant un doute dans votre dernière phrase:

Ces initiatives ont créé une série de nouveaux problèmes, moins graves toutefois.

Qu'est-ce que cela veut dire? Vous laissez un doute aux gens qui prennent connaissance du mémoire.

Mr. Dye: Mr. Chairman, we do have doubts. Possibly the problems are less serious when you do not have an immense amount of inventory hanging over, but it still leaves us with concerns. We have concerns not only for the period that we audited, we have continuing concerns. I think it is fair to say that Mr. Choquette and the commission generally succeeded in disposing of the inventory, and I think that has a great deal of merit. I understand right now that the inventory has been disposed of and I think that is very useful. I understand they have been able to obtain a waiving of the 90-day requirement to Mexico and have got rid of skim milk powder and they have been able to achieve a sale to, I think it is, Algeria for \$9 million and have got rid of all the surpluses. I do not know if they have received payment. I think Mr. Choquette said they had delivered the product to Algeria. I do not think delivery is complete until your payment, under the terms, but I am pleased to see that the product is not here and I hope that we collect.

• 1215

The Chairman: Mr. Choquette, have you a comment on that? Have you collected?

[Translation]

Mr. Choquette: The United States arranged with Jamaica a swap sale of bauxite against milk powder, and as a result, in no time we lost to the United States 45,000 tons of milk powder sales which normally would amount to 80,000 tons. This year, consumption of dairy products is down and the production of milk is high so that we had to buy 123,000 tons of powder, and since we lost 45,000 tons of sales, we had a fairly high inventory for some time. For this year our costs should amount to over \$30 million. Our milk powder has eventually been sold, and we should no longer incur these costs, unless the United States throw on the world market dairy products for a value of \$3 billion.

Mr. Ostiguy: Thank you. I would like to ask a question to Mr. Dye.

In your report to the Minister of Agriculture dated May 1982, you declare the following on page 5, third paragraph of the general evaluation:

Between 1976 and 1978, the inventories were reduced and the quotas of industrial milk were raised in order to better meet the domestic needs.

Further on, you say:

The Canadian Dairy Commission has recently started to encourage the export of evaporated milk and of whole milk powder.

But in your last sentence there is a doubt that lingers:

These initiatives raised a new set of problems, albeit of a less serious nature.

What does that mean? The reader of your report does not quite know how to interpret this.

M. Dye: Nous avons effectivement des doutes, monsieur le président. Les problèmes sont peut-être moins graves lorsque vous n'avez pas affaires à un inventaire considérable, mais la question ne nous en préoccupe pas moins, et ceci non seulement pour la période de la vérification, mais à long terme. Il est juste de faire valoir que M. Choquette et la commission sont généralement parvenus à se défaire du stock, et doivent en être félicités. S'il n'y a pas de stock à l'heure actuelle, et c'est très bien ainsi. La commission a su obtenir la renonciation, dans le cas du Mexique, de la clause exigeant le paiement dans les 90 jours, et a ainsi pu écouler de la poudre de lait écrémé; elle a également fait une vente de 9 millions de dollars à l'Algérie, et c'est ainsi débarrassé de tous les excédents. Je ne sais pas si elle a été payée, je crois que M. Choquette a dit que la livraison à l'Algérie avait été faite. L'affaire n'est pas considérée conclue jusqu'à ce que le paiement ait été fait, je suis heureux de voir que la marchandise a été livrée, et j'espère qu'elle sera également payée.

Le président: Monsieur Choquette, voulez-vous commenter? L'avez-vous eu?

[Texte]

M. Choquette: Il est évident qu'à l'heure actuelle, depuis que le prix du pétrole a diminué, que les besoins de pétrole ont diminué, le marché du lait est beaucoup plus difficile; nous avons vendu au Mexique 34,000 tonnes de poudre avec des conditions. En Algérie, nous avons vendu... le lait en poudre, sans conditions. Je pense que dans le contexte actuel, si vous n'acceptez pas de conditions, vous allez rester avec votre poudre et si vous restez avec votre poudre, le prix de \$850 U.S. ... que vous espérez sur le marché mondial, de 800 à 850 dollars américains, actuellement, après six mois, vous allez en avoir \$250 ou \$300 ... Alors, nous sommes en train de livrer au Mexique 34,000 tonnes dont ils n'auront pas besoin avant le mois de mars, c'était évident, mais comme la Nouvelle-Zélande avait fait une offre de 40,000 tonnes au Mexique, si nous ne vendions pas, nous serions restés avec un inventaire sans valeur éventuellement. C'est pourquoi nous en avons vendu au Mexique.

The Chairman: Mr. Dye wanted to follow up that comment.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I made an error. I said Algeria; I should have said Libya, where I understand there is a sale for \$9 million in the normal terms, I believe, or with a letter of credit on delivery. I understand there is a letter of credit for some \$3 million, and \$6 million is not yet covered.

Mr. Choquette: I was in Libya Thursday night, and we are expecting payment very soon.

The Chairman: Mr. Ostiguy.

M. Ostiguy: Monsieur Dye, encore une autre question. Je continue à feuilleter, à poursuivre dans le rapport et c'est à la page 66.. J'ai essayé de déceler les doutes continuels que vous semez dans ce rapport. Et à la page 66 de la version française, encore une fois, lorsque vous parlez de certains cas de transport, et d'hébergement, vous faites une analyse de tout cela et puis vous dites en dernier..., eh bien qu'il est possible que cela soit acceptable. Alors, encore une fois, vous semez des doutes et vous dites que c'est conforme. Alors, pourquoi semer des doutes ?.. Pour ceux, encore une fois, qui prennent connaissance de ce rapport ... eh bien ... il est évident que c'est plus facile de déceler les doutes et de les retenir. Tandis que l'on sait fort bien, que lorsque les dirigeants de la Commission canadienne du lait ont à voyager, ils doivent se conformer, bien sûr, aux habitudes de chaque pays.

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Je m'excuse, monsieur ... je ne trouve pas les pages du texte français, mais je comprends le texte.

Mr. Ostiguy: Sixty-six in French.

M. Dye: Un moment s'il vous plaît.

Mr. Fortin: Fifty-six in French.

Mr. Dye: If I understand your question, sir, you are asking why we are raising concerns about travel and accommodation paid for by customers. We are not suggesting there has been a wrongdoing or that anybody has received a benefit. I think our concern here is the appearance. You have a customer—one example might be ONACO—who takes care of transportation,

[Traduction]

Mr. Choquette: Given the present situation it is clear, since the price of oil came down, that the needs for oil have been reduced and that the market for milk is much more difficult; in Mexico we have sold 34,000 tons of powder with term financing. In Algeria we have sold powdered milk without terms. In the present situation, if you do not give term financing, you will not sell your powder and if you do not sell at \$800 or \$850 U.S. dollars that you hope to get on the world market presently, six months later you will only get \$250 or \$300 ... So we are delivering 34,000 tons to Mexico which they will not need before the month of March, it is quite clear, but as New Zealand had made an offer of 40,000 tons to Mexico, if we had not sold that, we would have had an inventory without any future value maybe. That is why we have sold to Mexico.

Le président: Monsieur Dye voulait aussi commenter.

M. Dye: Monsieur le président, j'ai fait une erreur. J'ai dit l'Algérie alors qu'il fallait dire la Lybie où je crois que nous avons fait une vente de 9 millions de dollars selon des termes normaux, je pense, ou avec une lettre de crédit sur livraison. Je crois savoir qu'il y a une lettre de crédit pour quelque 3 millions de dollars et qu'il reste 6 millions de dollars à couvrir.

M. Choquette: J'étais en Lybie jeudi soir et nous nous attendons d'être payés très bientôt.

Le président: Monsieur Ostiguy.

Mr. Ostiguy: Mr. Dye, I have another question. I am still looking through the report and on page 66 I tried to identify the continuous doubts that you are spreading in this report. On page 66 of the French version, again, when you are talking about a certain case of transportation and lodging. You analyze all this and at last you say that it is possible that this may be acceptable. Once again, you introduce an element of doubt, but you say it is in accordance with the rules. So, why do you bring up these doubts? Once again, for those who read this report, it is easier of course to find and remember these doubts, while we know very well that when the directors of the Canadian Dairy Commission have to travel, they must, of course, respect the habits of each country.

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: I am sorry, sir ... I cannot find the pages on the French text, but I do understand it.

M. Ostiguy: Page 66 dans le texte français.

Mr. Dye: One moment please.

M. Fortin: Cinquante-six dans la version française.

M. Dye: Si je comprends bien votre question, vous nous demandez pourquoi nous nous inquiétons des voyages et des hébergements payés par les clients. Nous ne prétendons pas que c'est mal ou que quiconque en a tiré des bénéfices. Je pense que ce qui nous préoccupe là, ce sont les apparences. Vous avez un client, comme par exemple ONACO, qui s'oc-

[Text]

takes care of housing and whatever else goes on on these trips, and they look after them reasonably well, and then you have a return to Canada and an insurance claim, for example, on a large amount of money—a million dollars and change, I think—was forgiven. There was no pressing done of what might have been a legitimate claim.

• 1220

I think that might leave, sir, the impression of leaving a member of the commission in an awkward position of having to explain such an arrangement. I think it would be preferable . . . when the commission will pay for travel and accommodation; it is the normal policy of Canada to pay for its senior officials to travel and conduct the business of this country. They should have avoided the occasion of being questioned as to a conflict.

M. Choquette: Monsieur le président, est-ce que je peux faire un commentaire?

M. Ostiguy: C'est vous qui l'avez écrit dans votre rapport, monsieur Dye.

Le président: Monsieur Choquette.

M. Ostiguy: Je voudrais avoir les commentaires de M. Choquette.

M. Choquette: Moi aussi, je trouve que cette partie du rapport du vérificateur général laisse des doutes. Le gouvernement du Canada a des règles, et parmi ces règles, il y en a une qui se lit comme ceci:

The degree of hospitality accepted should be limited to the degree that existing authorities permit the extension of similar hospitality at government expense.

Il y en a une autre qui se lit ainsi:

when an international standard of official hospitality and reciprocation are essential

Je voudrais maintenant vous raconter ce qui m'est arrivé en Libye jeudi dernier. Je suis arrivé en Libye à 8h00; j'ai appelé le directeur général de *General Dairy Products*, et il est venu dîner avec moi avec son fils de 13 ans. Lorsque j'ai eu fini de dîner, le garçon a apporté l'addition et le directeur général m'a demandé de la signer. Alors, son fils lui a demandé en arabe: pourquoi demandes-tu au Canadien de payer notre repas? Il lui a répondu: l'hospitalité arabe est telle que lorsque ce Canadien vient chez nous, il est notre invité; mais lorsque je vais chez lui, je suis son invité. Et le lendemain matin, à 8h30, il est venu me chercher et c'est lui qui a réglé; il m'a dit: tu t'assois là, nous sommes dans un pays arabe où l'hospitalité fait partie de notre tradition. Je pense qu'il est regrettable qu'on ait soulevé ce fait qu'on a déclaré sur notre compte de dépenses. Je pense que si le vérificateur général a soulevé ce fait, c'est parce que sur nos comptes de dépenses, on a indiqué: chambres gratuites. Si on n'avait pas indiqué: chambres gratuites, il ne l'aurait possiblement jamais trouvé. Mais, selon notre politique, on l'a déclaré. Merci.

[Translation]

cupe du transport, du logement et de tout ce qui passe pendant ces voyages, et il s'en occupe assez bien, et ensuite, de retour au Canada, il y a une réclamation d'assurance, par exemple, pour une somme importante d'argent, 1 million de dollars et quelques sous, je pense, qui a été effacée. Aucune pression n'a été effectuée face à ce qui était peut-être une réclamation légitime.

Cela pourrait peut-être donner l'impression qu'on met un membre de la Commission dans la situation fâcheuse de devoir expliquer ce genre d'arrangement. Lorsque la Commission assumera les frais de voyage et d'hébergement, cela me semblera préférable. J'aimerais savoir si c'est la politique établie que le gouvernement du Canada défraie les voyages de ses fonctionnaires lorsque ces derniers exécutent leurs fonctions administratives. Enfin, ces derniers auraient dû éviter de se mettre dans une situation où l'on a pu se poser des questions sur des conflits d'intérêt.

Mr. Choquette: Mr. Chairman, may I say something?

Mr. Ostiguy: You are the one who wrote this in your report, Mr. Dye.

The Chairman: Mr. Choquette.

Mr. Ostiguy: I would like to hear Mr. Choquette's comments.

Mr. Choquette: I am also of the opinion that this part of the Auditor General's report gives rise to some doubts. The government of Canada has certain rules, and among those there is the following:

Le niveau d'hospitalité accepté doit se limiter à celui que les autorités permettent d'accorder en retour, aux frais du gouvernement.

There is another one that reads as follows:

lorsqu'il est essentiel d'accorder une hospitalité de niveau international à titre officiel et réciproque

I would now like to tell you what happened to me in Libya last Thursday. I arrived there at 8 o'clock, and I phoned the Director General of General Dairy and Product, who had dinner with me and his 13 year old son. When I was finished, the waiter brought the bill and the Director General asked me to sign it. Then, his son asked him in Arabic: why do you ask the Canadian to pay our meal? He answered him: Arab hospitality is such, that when a Canadian comes to see us, he is our guest, but when I go to see him, I am his guest. So the next morning, at 8:30, he came to pick me up and that time he is the one who paid. He said: sit there; we are in an Arab country where hospitality is part of our tradition. Therefore I think it is regrettable that people mention the fact that we put something on our expense account. If the Auditor General raised this, I think it is because our expense accounts showed "free rooms". If that had not been on it, he might never have found it. However, in keeping with our policy, we showed it. Thank you.

[Texte]

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: If I might just offer a further explanation as to why we concentrated on this area: Minister Whelan, when he wrote to me—this the letter that has been asked to be tabled, and I will seek his permission—did ask if we would highlight, in our report, issues, even the appearance, where there might be a possibility of abuse. This is why this section is in the report. It is at the direct request of the Minister of Agriculture.

M. Ostiguy: Monsieur Dye, je ne mets pas en doute votre compétence en tant que comptable ou vérificateur, mais je me demande si, à certains moments, vous n'avez pas outrepassé votre mandat. À plusieurs endroits, et c'est à la page 125 de l'annexe I, vous faites des recommandations en matière de politique laitière. Est-ce que ce n'est pas au ministère de l'Agriculture et au gouvernement, au législateur d'établir une politique? Vous, votre mandat est plutôt de faire la vérification des comptes. À la page 125 vous faites des recommandations concernant de nouvelles orientations de la politique laitière. Dieu sait, monsieur Dye, si au Canada on a une bonne politique laitière! C'est la meilleure de tous les pays. Moi, je représente une circonscription électorale où l'industrie laitière est de premier ordre, économiquement.

Une voix: La plus forte au Canada.

• 1225

M. Ostiguy: Peut-être la plus forte au Canada, n'en déplaise à mon voisin d'en face!

Mais., moi je vous dis que tous les agriculteurs pensent que s'il y a un secteur de l'agriculture qui va bien présentement c'est celui de l'industrie laitière. Et je vous dis qu'avec un rapport semblable, vous tentez de détruire un secteur de l'agriculture qui va bien, et cela par vos recommandations, dont la portée dépasse votre mandat, j'en suis sûr. Je ne mets pas en doute vos compétences de vérificateur mais je mets en doute vos compétences d'analyste de la politique laitière canadienne.

M. Dye: Monsieur, je ne suis pas un expert en agriculture, mais...

M. Ostiguy: Si vous parlez d'agriculture, vous devriez venir devant le comité parlementaire de l'Agriculture!

Mr. Dye: As all members of this committee understand, I have a responsibility to give you members of Parliament assurance; I have been trying to do that. Now obviously I cannot be personally expert in all matters. Consequently, I rely on a very competent, large, and experienced staff of my own office. When that is not sufficient, then I feel that in order to give you the appropriate assurance and be absolutely sure of my facts and make a proper analysis of facts and make a fine analysis that I believe is accurate, and then have that cleared by the client, or the auditee in this case....

We like to think that the information we provide to all members of Parliament is accurate. Now in this case, because we did not have a large number of agricultural economists on

[Traduction]

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: J'aimerais m'expliquer davantage sur la raison pour laquelle nous avons concentré nos efforts sur ce domaine. Lorsque le ministre Whelan m'a envoyé la lettre qu'on m'a demandé de déposer, ce pourquoi je devrais lui demander la permission, il m'a demandé de souligner dans notre rapport même les cas qui auraient pu donner lieu à des abus. Cette partie figure donc dans le document à la demande expresse du ministre de l'Agriculture.

Mr. Ostiguy: Mr. Dye, I do not doubt your competence as an accountant or an auditor, but I wonder if, at certain times, you have not gone farther than your mandate allowed you to. For instance, in many places, including page 125 of Appendix 1, you make recommendations concerning the dairy policy. Now, is it not up to the Department of Agriculture and the government, the legislators, to establish a policy? Your responsibility is more to audit accounts. Nevertheless, on page 125, you make recommendations concerning new directions to take in the field of dairy policy. God knows, Mr. Dye, that Canada has a good milk policy! It is the best of all countries. I for one represent a riding where the milk industry is economically top-notch.

An hon. Member: It is the strongest in Canada.

Mr. Ostiguy: Perhaps the strongest in Canada, whatever my colleague on the other side thinks!

Anyway, I tell you that all farmers think that if there is one sector in agriculture that is in good shape, it is the dairy industry. So I think that a report such as the one you are presenting, tries to destroy a sector of agriculture where things are going well, this because of your recommendations that go beyond the limits of your mandate, that I am sure of. I do not doubt at all your competence as an auditor, but as an analyst of the Canadian dairy policy.

Mr. Dye: Mr. Ostiguy, I am not an expert in agricultural matters, but...

Mr. Ostiguy: If you speak of agriculture, you should go before the parliamentary committee on agriculture!

M. Dye: Tous les membres du comité doivent comprendre que je suis chargé de rassurer les députés; or, c'est ce que j'essayais de faire. Par ailleurs, il est certain que je ne puis être spécialiste dans tous les domaines. Par conséquent, je me fie aux connaissances du personnel de mon bureau, qui est nombreux et compétent. Lorsque cela ne suffit pas, alors pour vous fournir les observations appropriées et être absolument sûr que les faits que j'avance et les analyses que je présente sont justes et sûrs, et pour obtenir l'autorisation du client, c'est-à-dire celui qui fait l'objet de la vérification...

Enfin, nous sommes d'avis que les renseignements que nous fournissons à tous les députés sont exacts. En l'occurrence, étant donné que nous ne disposons pas d'un grand nombre

[Text]

our staff, we did engage people who we felt might have sufficient status and whose competence is acknowledged across Canada, if not around the world. Consequently, we have engaged advisers who have participated very carefully on this report and have approved everything we have written based on the information we were able to provide them.

I admit we are not perfect, but we have made every effort possible, sir, to obtain the best advisers in Canada, independent and objective, in this. We tried to get people uninvolved in the situation to advise us so that we can advise you members of Parliament.

The Chairman: Thank you, Mr. Ostiguy.

Mr. Althouse, on a point of order.

Mr. Althouse: The Auditor General's mandate is spelled out fairly clearly, I understand, in the Auditor General Act; we also understand from the witnesses today that there was a further mandate from the Minister of Agriculture with some instructions that I think we will perhaps be finding out about shortly. Perhaps it would not be suitable to continue this line of discussion until we have those directions tabled before us, so that we understand exactly what the Auditor General's instructions were as per the request by the minister.

The Chairman: We might have that. Next meeting . . .

Mr. Towers: On a point of order, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Towers, on a point of order.

Mr. Towers: Yes. The Auditor General of Canada is not limited by any Minister of Agriculture—I want to make that point—and I do not take kindly to the government members attacking the Auditor General. I tell you, I have a story to tell about our dairy farmers out there. I was also on the Public Accounts committee with the former Auditor General when this very issue was uppermost in his mind, and we discussed the possibility of having an investigation take place in it. I give the Auditor General my whole-hearted support, and I would trust on that point of order, Mr. Chairman, you would let me be the first questioner on Thursday morning.

M. Ostiguy: J'invoque le Règlement!..

The Chairman: On a point of order from the Chair, if I might. Just in case this helps anybody, I am going to adjourn now after I hear the points of order. I have Mr. Towers because through slippage he lost his place today; I also have on the list Mr. McCain, Mr. Desmarais, Mr. Dionne, Mr. Gourde, and Mr. Hovdebo for the next time.

Mr. Hovdebo: I am not that far down.

[Translation]

d'économistes spécialisés en agriculture au sein de nos effectifs, nous avons effectivement eu recours à des personnes qui nous paraissaient posséder les connaissances nécessaires et dont la compétence est reconnue au Canada sinon dans le monde entier. Nous avons donc embauché des conseillers qui ont participé de très près à l'élaboration de ce rapport et ont approuvé tout ce que nous avons rédigé qui se fondait sur les renseignements que nous étions en mesure de leur fournir.

Je reconnais que nous ne sommes pas parfaits, mais nous avons fait tout en notre pouvoir, monsieur Ostiguy, pour obtenir les services des meilleurs spécialistes conseils au Canada, indépendants et objectifs. Nous nous sommes efforcés de recruter des gens qui n'étaient pas « impliqués » pour pouvoir vous conseiller, vous les députés.

Le président: Merci, monsieur Ostiguy.

Monsieur Althouse, rappel au Règlement.

M. Althouse: Je crois que le mandat du Vérificateur général est indiqué de façon assez précise dans la Loi sur le Vérificateur général. D'après les propos de nos témoins d'aujourd'hui aussi, nous savons qu'un mandat supplémentaire ainsi que des directives lui ont été confiées par le ministre de l'Agriculture; nous aurons peut-être d'ailleurs davantage de renseignements là-dessus bientôt. Il est peut-être donc préférable de ne pas poursuivre la discussion dans cette voie avant que les directives n'aient été déposées, car nous comprendrons alors précisément quelles instructions le Vérificateur général a reçues du ministre.

Le président: Oui, nous pourrions peut-être avoir cela pour la prochaine réunion . . .

M. Towers: Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

Le président: Monsieur Towers, rappel au Règlement.

M. Towers: Oui. Je tiens à préciser que le mandat du Vérificateur général n'est nullement limité par un ministre de l'Agriculture; de plus, je vois d'un très mauvais oeil que le député s'attaque au Vérificateur général. Par ailleurs, moi aussi j'ai quelque chose à dire au sujet des agriculteurs laitiers. Moi aussi, je faisais partie du Comité des comptes publics lorsque le précédent Vérificateur général se préoccupait beaucoup de cette question, et nous avons alors discuté de la possibilité de tenir une enquête. J'appuie donc entièrement le Vérificateur général, et j'espère, monsieur le président, que compte tenu de ce rappel au Règlement, vous me permettez d'ouvrir la période des questions jeudi matin.

Mr. Ostiguy: Point of Order!

Le président: Le président aimerait aussi invoquer le Règlement, si vous permettez. Au cas où cela pourrait vous être utile, je vais lever la séance une fois que nous aurons entendu tous les rappels au règlement. Monsieur Towers figure encore sur la liste parce qu'au cours des débats, il a perdu sa place. Sont également sur la liste M. McCain, M. Desmarais, M. Dionne, M. Gourde et M. Hovdebo, qui interviendront la prochaine fois.

M. Hovdebo: Je ne figure pas si loin sur la liste.

[Texte]

The Chairman: No, that was not in any order.

Mr. Tessier: Could you add my name to the list as well?

The Chairman: Mr. Tessier; yes. Any other points of order, just for the moment?

Mr. Ostiguy.

M. Ostiguy: Pour répondre aux accusations formulées par...

The Chairman: I am sorry; it is not possible to respond to Mr. Towers. He did not have a point of order.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

Thank you very much.

[Traduction]

Le président: Non, je n'ai pas lu les noms dans un ordre précis.

M. Tessier: Pouvez-vous ajouter mon nom à ceux que vous venez de lire?

Le président: Oui, monsieur Tessier. Y a-t-il d'autres rappels au Règlement, pour le moment?

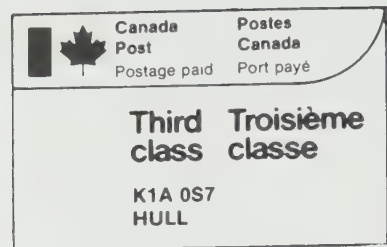
Monsieur Ostiguy.

Mr. Ostiguy: To answer the accusations made by...

Le président: Je m'excuse mais il n'est pas possible de répondre à M. Towers car il n'invoquait pas le Règlement.

La séance est levée jusqu'à nouvelle convocation.

Je vous remercie beaucoup.



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Imprimerie du gouvernement canadien,
Approvisionnement et Services Canada,
45, boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

WITNESSES—TÉMOINS

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. H.M.B. Millward, Principal, Audit Operations Branch.

From the Canadian Dairy Commission:

Mr. G.J. Choquette, Chairman;
Mr. E. Hodgins, Vice-Chairman;
Dr. C. McIsaac, Commissioner;
Mr. P. Simard, Director, Finance;
Mr. J.P. Fortin, Legal Advisor.

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. H.M.B. Millward, directeur principal, Direction des
opérations de vérification.

De la Commission canadienne du Lait:

M. G.J. Choquette, président;
M. E. Hodgins, vice-président;
M. C. McIsaac, commissaire;
M. P. Simard, Directeur, Finances;
M. J.P. Fortin, conseiller juridique.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 64

Thursday, November 18, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 64

Le jeudi 18 novembre 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the Minister of Agriculture on the Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission, Tabled in the House of Commons on July 16, 1982

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada au ministre de l'Agriculture au sujet de la Vérification intégrée de la Commission canadienne du Lait, présenté à la Chambre des communes le 16 juillet 1982

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

Althouse
Bosley
Bossy
Coriveau
Côté (Mrs.)

Dionne (*Chicoutimi*)
Dubois
Gimaïel
Gourde (*Lévis*)
Halliday

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Hovdebo
Huntington
MacBain
McCain

Ostiguy
Tessier
Thacker
Towers—(20)

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Thursday, November 18, 1982:

Mr. Gimaïel replaced Mr. Demers;
Mr. Coriveau replaced Mr. Lang;
Mr. Dubois replaced Mr. Dion (*Portneuf*).

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le jeudi 18 novembre 1982:

M. Gimaïel remplace M. Demers;
M. Coriveau remplace M. Lang;
M. Dubois remplace M. Dion (*Portneuf*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 18, 1982

(73)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 10:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Corriveau, Desmarais, Dionne (*Chicoutimi*), Dubois, Gimaïel, Gourde (*Lévis*), Halliday, Hovdebo, MacBain, McCain, Ostiguy, Tessier, Thacker and Towers.

In attendance: From the Research Branch, Library or Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. H.M.B. Millward, Principal, Audit Operations Branch. *From the Canadian Dairy Commission:* Mr. G.J. Choquette, Chairman; Mr. P. Simard, Director, Finance; Mr. J.P. Fortin, Legal Advisor.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada to the Minister of Agriculture on the Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission, which was tabled in the House of Commons on July 16, 1982.

Messrs. Dye and Choquette made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the President of the Treasury Board, dated November 1, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the Seventeenth Report of the Standing Committee on Public Accounts to the House of Commons, dated July 30, 1982 (*See Appendix "PUBL-91"*);

Letter from the Chairman of the Standing Committee on Public Accounts, dated May 31, 1982, to the Minister of Indian Affairs and Northern Development requesting reconsideration of recommendations 13(c) and 13(f) of our Sixth Report, dated June 23, 1982; and the response of the Minister of Indian Affairs and Northern Development, dated July 20, 1982 (*See Appendix "PUBL-92"*);

Letter from the Department of Public Works, dated September 16, 1982, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, updating the situation with respect to the former Pacific Development Centre, Vancouver, B.C. (*See Appendix "PUBL-93"*);

Letter from the Speaker of the House of Commons, dated October 5, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, with respect to the follow-up audit on the House of Commons (*See Appendix "PUBL-94"*);

Letter from the Minister of Agriculture, dated May 12, 1981, to the Auditor General of Canada, requesting a

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 18 NOVEMBRE 1982

(73)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 10h10 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Corriveau, Desmarais, Dionne (*Chicoutimi*), Dubois, Gimaïel, Gourde (*Lévis*), Halliday, Hovdebo, MacBain, McCain, Ostiguy, Tessier, Thacker et Towers.

Aussi présents: Du Service de recherches de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. H.M.B. Millward, directeur principal, Direction des opérations de vérification. *De la Commission canadienne du lait:* M. G.J. Choquette, président; M. P. Simard, directeur, Finances; M. J.P. Fortin, conseiller juridique.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada au ministre de l'Agriculture au sujet de la vérification intégrée de la Commission canadienne du lait, présenté à la Chambre des communes le 16 juillet 1982.

MM. Dye et Choquette font des déclarations, puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à l'ordre du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbaux et témoignages de ce jour:

Lettre du président du Conseil du Trésor en date du 1^{er} novembre 1982 au président du Comité permanent des comptes publics en réponse au Dix-septième Rapport du Comité permanent des comptes publics à la Chambre des communes en date du 30 juillet 1982 (*voir appendice «PUBL-91»*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics en date du 31 mai 1982 au ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien, dans laquelle il lui demande d'étudier à nouveau les recommandations 13(c) et 13(f) de notre Sixième Rapport du 23 juin 1982; et la réponse du ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien le 20 juillet 1982 (*voir appendice «PUBL-92»*).

Lettre du ministère des Travaux publics en date du 16 septembre 1982 au greffier du Comité permanent des comptes publics mettant à jour la situation concernant l'ancien «Pacific Development Centre», Vancouver, C.-B. (*voir appendice «PUBL-93»*).

Lettre de l'Orateur de la Chambre des communes en date du 5 octobre 1982 au président du Comité permanent des comptes publics concernant la vérification suivie de la Chambre des communes (*voir appendice «PUBL-94»*).

Lettre du ministre de l'Agriculture en date du 12 mai 1981 au Vérificateur général du Canada lui demandant une véri-

Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission (See Appendix "PUBL-95");

Statement from the Canadian Dairy Commission respecting comparative volume of financial transactions handled for the years ended on July 31, 1979, July 31, 1980, and July 31, 1981 (See Appendix "PUBL-96"); and

Copy of presentation of the Canadian Dairy Commission to the Canadian Milk Supply Management Committee meeting in November, 1980 (See Appendix "PUBL-97").

At 12:48 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

fication intégrée de la Commission canadienne du lait (voir appendice «PUBL-95»).

Rapport de la Commission canadienne du lait concernant la quantité comparative des transactions financières effectuées au cours des années terminées le 31 juillet 1979, 31 juillet 1980 et 31 juillet 1981 (voir appendice «PUBL-96»); et

Un exemplaire de l'exposé de la Commission canadienne du blé à l'assemblée du comité canadien de la gestion des approvisionnements de lait tenue en novembre 1980 (voir appendice «PUBL-97»).

A 12h48, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, November 18, 1982

• 1008

The Chairman: Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada to the Minister of Agriculture on the comprehensive audit of the Canadian Dairy Commission which was tabled in the House of Commons on July 16, 1982.

I welcome our witnesses back for this continuation of the examination. As usual, we have Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada; Mr. Hector Millward, Principal, Audit Operations Branch; Mr. Ed Rowe, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch. At the side table we have Mr. J. P. Fortin, Legal Adviser from the Canadian Dairy Commission; Mr. F. Ahmet, Manager of Control and Planning, Finance; Mr. P. Simard, Director of Finance; Mr. Choquette, Chairman of the Dairy Commission; and Mr. L. Marcellus, Director of Marketing Operations.

You may remember, gentlemen, that at the last meeting it was requested that the Auditor General table the letter that he had received from the Minister of Agriculture on the subject of the comprehensive audit setting out the terms, et cetera. The Auditor General informs me that he has received permission from the minister to release the letter. He has given it to the clerk and the clerk has made copies, which are now being distributed to members of the committee.

• 1010

I have had indications from both Mr. Dye and Mr. Choquette that they would like to say a few words this morning before we go back to questioning.

I will call first of all on Mr. Dye.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman.

I was concerned the other day, when we had the first hearing in this session, that questions were raised by this committee about the mandate of my office, and questions about why we were indicating the concerns we did in our report. I was not then, but I am now, reminded of the fact that this very committee criticized my predecessor, Mr. Henderson, for not reporting questionable practices earlier than he did. So it has been the policy, through Mr. Macdonell's regime, and will be mine, where, if necessary, I will feel obliged to report questionable practices as we look at them.

But another question is about whether or not we were thorough and checked our facts. I would like the committee

TÉMOIGNAGES*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 18 novembre 1982

Le président: A l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent qui figure dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend son étude du Rapport du vérificateur général du Canada au ministre de l'Agriculture portant sur la vérification intégrée de la Commission canadienne du lait et présenté à la Chambre des communes le 16 juillet 1982.

J'aimerais de nouveau souhaiter la bienvenue à nos témoins qui sont revenus comparaître devant nous pour nous aider à poursuivre cette étude. J'ai le plaisir d'accueillir M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général du Canada; M. Hector Millward, directeur principal, Direction des opérations de vérification; M. Ed Rowe, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification. J'ai également le plaisir de souhaiter la bienvenue à M. J.P. Fortin, conseiller juridique de la Commission canadienne du lait; M. F. Ahmet, gestionnaire, Contrôle et planification, finances; M. P. Simard, directeur, Finances; M. Choquette, président de la Commission canadienne du lait; et M. L. Marcellus, directeur, Transactions commerciales, qui se trouvent à la table situé à ma droite.

Vous vous rappelez sans doute qu'à notre dernière réunion, l'on avait demandé au Vérificateur général de nous remettre une lettre qu'il avait reçue du ministre de l'Agriculture au sujet des méthodes qui sous-tendent le processus de vérification intégrée. Le Vérificateur général me dit qu'il a obtenu la permission du ministre de divulguer cette lettre. Il l'a remise au greffier, qui en a fait des copies; elles sont en voie de vous être distribuées.

M. Dye et M. Choquette vont tous deux prendre brièvement la parole avant le début de la période de questions.

Nous commencerons donc par M. Dye.

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président.

Les membres du Comité ont soulevé à la première séance de ce Comité, l'autre jour, des questions au sujet du mandat de mon bureau, ainsi que sur les raisons qui nous ont poussés à mentionner certaines préoccupations dans notre rapport. Je me suis souvenu depuis que c'est ce même comité qui avait reproché à mon prédécesseur, M. Henderson, de ne pas avoir signalé certaines pratiques douteuses plus tôt. C'était la politique de M. Macdonell, et j'ai l'intention de l'appliquer aussi, de signaler des pratiques douteuses à mesure que nous les découvrons.

On nous a également demandé si nous avions effectué une étude exhaustive et si nous avions vérifié les faits que nous

[Text]

clearly to understand that every fact stated in our report has been agreed upon by the employees and the commissioners at the Canadian Dairy Commission. I agree there may be a difference in interpretation of what happen to be the facts. But every factual statement in our report to you has been agreed upon by the Canadian Dairy Commission. And about the fact-finding, as you might realize, we go to considerable detail in making sure that we are absolutely certain of what we speak of.

I would like, if you will permit me, Mr. Chairman, to take two seconds just to quote from a marine survey done by Robert Lyon and Company on the arrival of the *Biban* in Algeria. This would be in Montreal. In that they indicate:

We were able to obtain copies of the Stowage Plan and one Bill of Lading . . .

—which are attached hereto—

. . . the latter indicating that goods were stowed “clean on board”.

That was important for us to know, because we wanted to know whether the goods arrived in good condition.

In the opinion of this independent surveyor, it says:

In our opinion the damage under review by way of water damage/rust has occurred as the result of the goods being exposed to snow during the course of loading at Montreal, in support of which chemical tests carried out on samples of affected packing media produced negative chloride reactions.

A further survey was done by an independent surveyor, The Superintendence Company (Canada) Ltd., and this is on the arrival of the ship back in Canada. Some of their conclusions—the first conclusion was:

The height of stow was too great for the cases to withstand. It would appear that the cargo was loaded during precipitous weather and gained moisture from this. Pallet construction of insufficient quality for weight of the stow.

I would like to leave with your committee, Mr. Chairman, the assurance that our office conducts our work in a most professional manner, done by competent people who know what they are doing. I felt maybe there were some members the other day who were questioning the competence of my auditors to audit. I want to give every member of Parliament the assurance that you have a professional auditing firm looking after your interests.

Thank you, sir.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye.

Mr. Choquette.

M. G. Choquette (président, Commission canadienne du lait): Monsieur le président, nous vous avons remis le procès-

[Translation]

avançons dans notre rapport. Je tiens à dire aux membres du Comité que tous les faits qui sont mentionnés dans notre rapport ont été confirmés par les employés et les commissaires de la Commission canadienne du lait. Il est cependant possible qu'il existe des différences quant à l'interprétation de ces faits. Mais je l'ai dit et je le répète, tous les faits énoncés dans notre rapport ont été confirmés par la Commission canadienne du lait. Je tiens également à vous dire que, avant d'énoncer des faits dans un rapport, nous prenons grand soin de nous assurer qu'ils sont véridiques.

J'aimerais, avec votre permission, monsieur le président, vous citer un court extrait d'une enquête maritime effectuée par la société *Robert Lyon and Company* à l'arrivée du *Biban* en Algérie. Cela se passait plutôt à Montréal. Voici le paragraphe en question:

Nous avons pu obtenir des copies du plan d'arrimage et un connaissance . . .

. . . qui sont ci-annexés . . .

. . . ce dernier indiquant que la marchandise avait été arrimée proprement à bord.

Il était très important que nous connaissions ce détail, parce que nous voulions savoir si la marchandise était arrivée en bon état.

Et le consultant indépendant continue en disant:

À notre avis, les dommages qui font l'objet de cette étude, à savoir les dommages causés par l'eau et la rouille sont attribuables au fait que les marchandises ont été exposées à la neige au moment d'être chargées à Montréal, et les expériences chimiques effectuées sur des échantillons des contenants visés témoignent de réactions négatives de chlorure.

Une autre société indépendante, *The Superintendence Company (Canada) Ltd.*, a effectué des examens au retour du navire au Canada. Voici la première conclusion à laquelle cette société est arrivée:

Les caisses ont été arrimées beaucoup trop haut et n'ont pas pu supporter ces conditions. Il semble que les marchandises aient été chargées dans des conditions de précipitations, et c'est la raison pour laquelle elles ont été atteintes par l'humidité. La structure des palettes était d'une qualité insuffisante pour supporter le poids du chargement.

Je tiens à assurer aux membres de votre Comité, monsieur le président, que notre personnel est très compétent et qu'il effectue son travail de vérification d'une manière très professionnelle. J'ai eu l'impression, l'autre jour, que certains membres du Comité remettaient en question la compétence de mes vérificateurs pour ce qui est de leur travail. Je tiens à dire à tous les députés que nous sommes un bureau de vérification professionnel et que nous veillons à leurs intérêts.

Merci, monsieur.

Le président: Merci, monsieur Dye.

Monsieur Choquette.

Mr. G. Choquette (Chairman, Canadian Dairy Commission): Mr. Chairman, we gave you the minutes of the Novem-

[Texte]

verbal de la réunion du comité de gestion du mois de novembre en français et en anglais. Le procès-verbal de la réunion du comité de gestion de septembre sera traduit, et on vous le remettra à la prochaine séance du Comité. Le procès-verbal de la Commission de novembre 1978 vous sera remis également à la prochaine réunion lorsqu'il aura été traduit.

Je voudrais maintenant parler de l'exactitude des faits qui ont été signalés par le vérificateur général. Je pense que la Commission a eu énormément de difficulté à obtenir que les faits soient décrits tels qu'ils étaient.

• 1015

Durant les mois de janvier, février et mars, il y a eu beaucoup de discussions entre la Commission et les représentants du vérificateur général; c'était un peu comme un combat à finir et, dans bien des cas, nous avons dû laisser aller.

Un autre fait qui est bien important, c'est qu'avant la parution du rapport, je suis allé rencontrer le vérificateur général et son adjoint, M. Rowe, avec M. Birchard de la Commission, pour dire que le cas relaté dans le rapport, appelé *Differential Pricing on Evaporated Milk Purchases*, était faux ou était inexact et que la Commission n'aurait d'autre choix, s'il n'était pas corrigé, d'engager une firme extérieure pour obtenir la vérité.

La réponse qu'on a eue c'est qu'il y a des avocats qui diffèrent d'avis, et le vérificateur était prêt à vivre avec ça; il était prêt à vivre aussi avec des firmes de vérificateurs comptables qui différaient d'avis. Je pense que le travail serait beaucoup plus facile aujourd'hui si on avait pu s'entendre sur les cas, ce qui a été impossible.

Quant au *Biban*, je dois vous dire que les palettes qui étaient employées à ce moment-là n'ont pas été changées. Quant à la hauteur du chargement, on ne charge jamais plus que trois palettes de haut et nous continuons à maintenir que, lorsque le cargo est arrivé en Algérie, il était en excellente condition, qu'il s'agit d'un cas de condensation et que depuis que nous avons pris les mesures nécessaires pour éviter ces problèmes de condensation; nous n'avons plus de problème.

Merci, monsieur le président.

The Chairman: Thank you, Mr. Choquette.

Before we go to questions, I want just to review what the chairman hopes we are going to achieve, whether it be today or at another meeting.

The purpose of this hearing is to enable members of the committee to review the findings of the comprehensive audit by the Auditor General and to evaluate the necessary remedial action. There were 36 recommendations made by the Auditor General; I have heard that 33 have been accepted by the commission. I hope we are going to hear, gentlemen, whether there is disagreement in principle on the other three, or whether it is just a matter of delay before the other three are implemented. If the Auditor General is in any position to indicate that he is satisfied with the implementation as has been stated by the commission, I think the committee would be

[Traduction]

ber meeting of the management committee in both French and English. The minutes of the September management committee meeting will be translated and we will give them to you at the next committee meeting. We will also give you the minutes of the November 1978 meeting of the Commission at the next meeting, at which time they will have been translated.

I would now like to talk about the accuracy of the facts set out by the Auditor General. The Commission faced many difficulties in having the facts described as they happened.

During the months of January, February and March there were many discussions between the Commission and the Auditor General's representatives; it was a sort of fight to the finish and, in many cases, we had to let go.

Another very important fact is that before the report appeared, I went to meet the Auditor General and his deputy, Mr. Rowe, with Mr. Birchard from the Commission, to say that the case found in the report entitled *Differential Pricing on Evaporated Milk Purchases* was false or inaccurate and the Commission would have no other choice, if this were not corrected, than to hire an outside firm to get the truth.

The answer we got was that there were lawyers who were of different opinions and the auditor was ready to live with that; he was ready, also, to live with auditing firms who might be of a different opinion. I think that the work would be much easier today if we had managed to reach an agreement on that case, which was impossible.

As for *Biban*, I must say that the palettes that were being used at that time were not changed. As for the height of the load, we never load any higher than three palettes and we continue to maintain that the cargo did arrive in Algeria in excellent condition and that this was a problem of condensation, that, since then, we took the steps necessary to avoid those condensation problems and we have had no further problems.

Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Merci, monsieur Choquette.

Avant de passer aux questions, je voulais tout simplement revoir l'objectif que se propose d'atteindre la présidence, que ce soit aujourd'hui ou un peu plus tard lors d'une autre séance.

L'objectif de la présente réunion est de permettre aux membres du comité de revoir les résultats de la vérification intégrée du Vérificateur général, pour évaluer quelles seraient les mesures à prendre pour corriger certaines situations. Le Vérificateur général a fait 36 recommandations; on me dit que la commission en a accepté 33. J'espère, messieurs, que nous pourrions apprendre s'il y a des accords de principe à propos des trois autres, ou s'il s'agit tout simplement d'une question de temps avant que l'on ne mette en oeuvre les mesures préconisées. Si le Vérificateur général peut nous dire qu'il est satisfait de ce qu'a fait la commission jusqu'ici à ce propos, je

[Text]

interested in hearing that as well. Of course, we also want to hear from the executive officers of the commission and I think they will be given a further opportunity to explain the conduct complained of by the Auditor General. I hope we can keep ourselves on that track.

I do not know whether either of you gentlemen would like to comment now on the implementation of the recommendations and whether there is satisfaction, or whether there is compliance, or whether there is agreement. Could I ask if you would like to comment on that, Mr. Dye?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I have little information to give you at this time, because we have not been back in to follow up on our comprehensive audit. We would intend to do so, but it is premature. We would like to see the commission have adequate time to respond—disagree, if they will, but take whatever action they consider necessary. We would like to give them some time to react to our report, so I have no report for this committee at this time, sir.

The Chairman: You have only heard, as we have, that the commission has implemented 33 of your recommendations. Mr. Choquette, do you wish to comment on whether you agree with all of them, or tell us where you stand on the three recommendations that have not yet been implemented? Is there agreement?

• 1020

M. Choquette: Je ne sais pas qui vous a dit que 33 des 36 recommandations avaient été mises en application. Un certain nombre de recommandations concernent des améliorations et non pas des politiques à mettre en place; nous sommes d'accord quant à certaines autres de ces recommandations et nous les avons mises en application, mais nous ne sommes pas d'accord quant à un certain nombre d'autres et nous n'avons pas l'intention de les mettre en application.

The Chairman: That is the area I think the committee would be most interested in, Mr. Choquette. Could you detail for the committee the recommendations with which you do not agree? I do not know where I heard about the 33 recommendations. Perhaps it was not implemented. Perhaps the 33 recommendations had been accepted by the commission and would be implemented. If so, could you explain, if that is the right figure, how many of the 33 that you accept have been implemented, and is there a timetable which you hope to follow; and specifically, as I say, the 3, if it is 3, or any of the ones you do not agree with.

M. Choquette: Si je veux vous répondre comme il se doit, je dois pratiquement prendre les recommandations une à une. En

[Translation]

crois que le comité serait heureux de le lui entendre dire aussi. Évidemment, on veut savoir ce que pensent les hauts fonctionnaires de la commission, et je crois qu'on leur donnera l'occasion de s'expliquer à propos des plaintes qu'a formulées le Vérificateur général. J'espère que nous pourrons nous en tenir à peu près à cela.

Je ne sais pas si l'un de vous, messieurs, voudrait dès maintenant nous toucher un mot des mesures prises pour mettre en oeuvre les recommandations, c'est-à-dire, a-t-on répondu aux attentes, s'est-on plié aux exigences ou est-on d'accord à propos de tout cela? Vous pourriez nous toucher un mot de cela, monsieur Dye?

M. Dye: Monsieur le président, j'ai très peu de renseignements à vous donner à l'heure actuelle, parce que nous n'avons pas encore fait le suivi de notre vérification intégrée. Nous entendons le faire, mais c'est un peu prématuré. Nous voudrions que la commission ait tout le temps nécessaire pour nous donner sa réponse, même si celle-ci va à l'encontre de nos recommandations, mais il faudrait tout de même qu'elle puisse prendre toutes les mesures qu'elle juge nécessaires. Nous voulons lui donner le temps d'étudier notre rapport à fond et de préparer une réponse, et je n'ai donc pas de rapport prêt pour le comité à l'heure actuelle, monsieur.

Le président: Tout ce que vous savez, tout comme nous, c'est que la commission a veillé à ce que soient appliquées 33 de vos recommandations. Monsieur Choquette, pourriez-vous nous dire si vous êtes d'accord avec toutes les recommandations, ou pourriez-vous encore nous dire ce que vous pensez de ces trois recommandations à propos desquelles vous n'avez encore rien fait? Pouvez-vous en venir à une entente?

Mr. Choquette: I do not know who told you that 33 of the 36 recommendations had been implemented. A certain number of recommendations concern improvements and not policies to be put into place; we quite agree about some of those other recommendations and we did implement them, but we do not agree on a certain number of others and we do not intend implementing them.

Le président: Voilà justement le domaine qui intéresse au plus haut point le Comité, monsieur Choquette. Pourriez-vous nous donner le détail des recommandations à propos desquelles vous n'êtes pas d'accord? Je ne sais pas où j'ai entendu dire que 33 des recommandations avaient été mises en application. Peut-être n'est-ce pas le cas. Peut-être que les 33 recommandations avaient été acceptées par la commission et seraient mises en application. Si c'est le cas, pourriez-vous nous expliquer, si c'est bien le bon chiffre, combien de ces 33 recommandations que vous acceptez ont été mises en application, et s'il y a un échéancier que vous pensez suivre; plus précisément, comme je l'ai dit, on aimerait savoir ce qu'il en est de ces trois recommandations, s'il y en a bien trois, avec lesquelles vous n'êtes pas d'accord.

Mr. Choquette: If I want to give you a proper answer, I must almost take the recommendations one by one. As for the

[Texte]

ce qui concerne la première recommandation qui a trait à la structure des retenues et dans laquelle on nous dit de solliciter de nouveaux conseils juridiques, je pense qu'on est bien d'accord; on l'a fait, mais pour le moment, à cause du jugement de la Cour suprême... Il n'y a pas tellement d'avis juridiques qui sont semblables. Alors, je pense qu'on est d'accord quant à cette recommandation; c'est une chose qu'on fait et qu'on continue de faire.

En ce qui concerne la recommandation C, on dit qu'on accepte les recommandations; pour ce qui est des règlements, je pense que l'on va en faire sur l'avis de notre conseiller juridique. On nous dit que les programmes doivent faire l'objet d'un rapport au ministre et au Parlement: je pense que c'est une politique qu'on suit.

La recommandation D est sans aucun doute une recommandation que nous n'acceptons pas. Lorsque vous avez deux, trois fournisseurs d'un produit qui se rencontrent six, sept ou huit fois par année, je pense qu'on peut dans l'ensemble créer des cas de collusion. Nous avons découvert que depuis que nous avons embauché un économiste qui s'occupe des coûts, nous avons un excellent contrôle et nous avons réussi à baisser le prix de nos produits.

La recommandation F concerne l'emploi des agents. Nous avons déjà mis en place une politique; alors, quant à celle-là, nous sommes déjà engagés.

• 1025

The Chairman: Mr. Choquette, did you pass over "E. Export Market Planning and Control"?

M. Choquette: D'accord, parlons de la recommandation E: Planification et contrôle des marchés d'exportation. Voici ce que la Commission croit: nous faisons chaque année un budget annuel dans lequel nous établissons les niveaux de retenues, dans lequel nous établissons les quantités de produits qui vont être vendus et les pays où ces produits vont être exportés. Nous croyons que le vérificateur général, lui aussi, reconnaît ceci comme un outil de planification à court terme. Quant à la planification à moyen terme, nous croyons que l'on peut établir certains objectifs, mais que les produits pour lesquels on nous dit d'établir des quantités sont ceux qui nous sont offerts par les manufacturiers et qui varient suivant les conditions de température et les diminutions de marchés. Quant aux produits de spécialités, on est limités à 10 p. 100 des besoins canadiens. Alors, pour ce qui est du volume de produits, à moins qu'il y ait une nouvelle politique, c'est déjà connu. Quant aux prix, le vérificateur général reconnaît que c'est un marché spécial et qu'il est pratiquement impossible de déterminer des prix. Je pense qu'il s'agit d'un processus futile que d'essayer de prévoir des prix pour trois ans, alors qu'on sait qu'en 1976, les prix étaient de \$300 la tonne; ils sont montés jusqu'à \$1,100, et ils sont redescendus à \$800. Nous sommes dans un contexte qui est bien différent de celui d'un marché intérieur où on peut réellement travailler en fonction des prix qu'on veut recevoir. Sur un marché mondial, qui est un marché de surplus, planifier des prix est pratiquement impossible, et on

[Traduction]

first recommendation concerning the structure of levies where we are told to ask for new legal opinions, I think we quite agree; we have done that, but for the time being, because of the Supreme Court judgment... There are not very many legal opinions that agree. So I think that we do agree on that recommendation; that is something we are doing and that we will continue to do.

As far as recommendation C is concerned, it must be said that we do accept the recommendations; as far as the regulations go, I think that we will be acting on the advice of our legal advisers. We are told that the programs must be reported to the minister and to Parliament: I think that is a policy that is being followed.

Recommendation D is, without any doubt, a recommendation that we do not accept. When you have two or three suppliers of a product who meet six, seven or eight times a year, I think that, generally speaking, you could get into cases of collusion. We have discovered that since we hired an economist who is charged with costs, we have excellent control and we have also managed to diminish the price of our products.

Recommendation F concerns the hiring of agents. We have already set up a policy; so, as far as that one goes, we are already committed.

Le président: Monsieur Choquette, n'avez-vous pas oublié la recommandation "E. Planification et contrôle des marchés d'exportation"?

Mr. Choquette: Okay, let us talk about Recommendation "E". Export Market Planning and Control. Here is what the Commission believes: Every year, we write out an annual budget where we establish the levels of levies as well as the quantities of products that will be sold and the countries where they will be exported to. We believe that the Auditor General also recognizes this as being a short-term planning instrument. As for medium-term planning, we believe that certain objectives can be set out but that the products for which we are told to establish quantities are those which are offered to us by the manufacturers and which vary depending on weather conditions and market restrictions. As for specialty products, our limits are for 10% of Canadian needs. So, as far as the volume of products go, unless there is any new policy set out, that is already known. As for prices, the Auditor General recognizes that it is a special market and that it is practically impossible to determine prices. I think it is a futile process you go through when you try to forecast prices for three years when we know that in 1976, prices were \$300 a ton; they shot up to \$1,100 and then went back down to \$800. We are in quite a different context than the domestic market where you can really work the things out according to the prices we want to get. In a world market which is a surplus market, planning prices is practically impossible and we quite agree with the Auditor General on that. I do not think we have time to waste working on impossible things.

[Text]

est d'accord avec le vérificateur général là-dessus. Je ne pense pas que l'on ait le temps de travailler à des choses impossibles.

On parle aussi de signer des contrats à long terme quand les prix descendent; on dit: c'est une recommandation avec laquelle on ne peut pas vivre. Nous, nous croyons que pour le plan à court terme, c'est en ordre; pour des plans à moyen terme, tout ce qu'on peut faire à peu près, c'est établir des objectifs.

Pour ce qui est de la recommandation G, nous allons évidemment la mettre en place, même s'il s'agit de cas d'exception.

Pour ce qui est de H, on est d'accord quant à la première recommandation. En ce qui concerne la deuxième recommandation, on dit qu'il s'agit de politiques qui doivent être connues au sein de la Commission, mais que l'on ne voit pas pourquoi on les publierait. Quant à la troisième recommandation, nous croyons que c'est évident: c'est une amélioration, c'est un processus journalier, en fait. Alors, il est très difficile de dire: je mets demain matin un mécanisme en place pour dire que je me conforme à la recommandation du vérificateur général. Quant à la quatrième recommandation qui a trait à la vérification et aux vérificateurs internes, c'est fait. En ce qui concerne la cinquième recommandation, nous croyons que c'est une recommandation de bon père de famille, parce que la Commission ne décide pas. C'est le client qui décide s'il achète le produit *F.A.S., C and F, C.I.F.*, et dans l'ensemble, les conditions de livraison sont les mêmes pour tous les fournisseurs. Je ne pense pas qu'on puisse avoir une politique dans ce sens-là.

• 1030

On s'est bien demandé comment on pouvait vivre avec la dernière recommandation H. Il est évidemment impossible d'établir un rapport pour chaque livraison. On peut l'établir de façon assez précise à l'intérieur d'un contrat, mais lorsque vous livrez au Mexique, dans des chars de 100 tonnes et que vous livrez 34,000 tonnes, je vois mal la Commission en train de faire 3,400 rapports.

Quant aux livraisons par bateaux, vous avez des bateaux qui vont faire un voyage aller, un voyage retour et un voyage aller et qui, après cela, ne travaillent plus pour nous autres. Vous avez alors trois dépenses: vous avez des dépenses pour livrer le produit, comme en Algérie, les dépenses du bateau pour le ramener au Canada et les dépenses du bateau pour le ramener en Algérie avec un second voyage. A ce moment-là, la seule chose qui peut être faite, c'est de dire: très bien, pour les deux livraisons, notre coût de transport est celui-ci. Mais il est difficile, sinon impossible de le faire pour un voyage. Il est évident que le nouveau système ordinateur qui va être en place, va nous permettre d'avoir une information beaucoup plus précise et nous croyons que les rapports que nous allons obtenir de ce système devraient satisfaire le vérificateur.

La recommandation I: La Commission pense que, lorsque vous avez une opération comme la nôtre, avec un personnel identique, plus on demande de rapports, plus on a besoin d'années-personnes ou plus on doit essayer de vivre avec le

[Translation]

It also recommends that long-term contracts should be signed when prices are going down; we answer this is a recommendation we cannot live with. We believe that it is in order for the short term; for medium term planning, all we can roughly do is establish objectives.

As for recommendation G, of course, we will be implementing it even though this is an exceptional case.

As for H, we quite agree as far as the first recommendation goes. As for the second one, these are policies that should be known within the Commission but we do not see why they should be published. As for the third recommendation, we believe it is quite evident; it is an improvement, in fact, it is a daily process. So it is very difficult to say: look, tomorrow I am setting up a mechanism just to say that I am following the Auditor General's recommendation. As for the fourth recommendation concerning auditing and internal auditors, that has been done. As for the fifth recommendation, we believe it is a motherhood recommendation because the Commission does not decide. It is the customer who decides whether he will buy the product *F.A.S., C and F, or C.I.F.* Generally, the terms of delivery are the same for all suppliers. I do not think we can have that type of policy.

We wondered how we could live with recommendation H. Obviously, we cannot draw up a report for each delivery. This can be done quite specifically in a contract, but in the case of a shipment to Mexico of 34,000 tonnes in 100 tonnes trucks, I do not see how the commission could draw up 3,400 reports.

In the case of delivery by boat, some boats make the trip, return, go back again, and then never work for us again. You therefore have three items of expenditure: you pay to deliver the product, to Algeria for example. You have the expense of bringing the boat back to Canada, and then sending it to Algeria again on a second trip. The only thing you can do is to set a transportation cost for the two deliveries. However, it is difficult, if not impossible, to do this for one trip. Obviously, with the new computer system which will be set up, we will be able to obtain much more accurate information, and we think that the auditor should be satisfied with the computer reports we receive.

Recommendation I: the commission believes that in an operation such as ours, the more reports which are requested, the more person years are needed or we must try to manage with the staff that we have. We have asked that prices, or

[Texte]

personnel que nous avons. Et dans le cas des prix, nous avons demandé à l'heure actuelle, que les prix, ou les connaissances de prix qu'on peut avoir durant le mois soient rapportés aux réunions de la direction, mensuellement.

La recommandation J: Nous sommes d'accord pour qu'il y ait une politique lorsque nous donnons un produit. Ce sont des cas très exceptionnels. Je pense qu'il y a deux cas où nous avons donné un produit: le premier c'est lorsqu'il y a eu le tremblement de terre de El Asnam, à cause des ventes de 100 millions de dollars que nous faisons en Algérie. Il y a eu pour \$100,000 de lait qui a été donné, et ce avec l'approbation du ministre, ainsi que du comité de gestion et des commissaires. Par contre, on est d'accord que les produits donnés devraient être répertoriés.

Quant aux produits qui font partie du prix du lait et qui sont calculés à l'intérieur du prix du lait, qui peuvent être du volume... des produits disons... si vous achetez pour 1 million de dollars, vous allez nous donner 1 p. 100 de produits... Evidemment, ils sont calculés lorsqu'on établit le prix auquel on vend, et là-dessus, nous n'avons pas l'intention de suivre la recommandation du vérificateur général.

• 1035

Transport et hébergement: nous croyons que la politique que nous suivons est bonne, et nous vous demandons ce que nous pouvons faire de plus.

Les conditions de paiement: je pense que cela devrait être plus précis pour la Commission. A l'heure actuelle, nos prix sont uniformes pour nos achats, mais nous allons mettre en place une politique pour préciser les conditions de vente à l'extérieur.

Quant à la recommandation M, la première partie est une recommandation de bon père de famille. Pour ce qui est de la deuxième partie, je pense que dans beaucoup de cas, quand un contrat est signé au Mexique, en Algérie ou ailleurs, la Commission fait aujourd'hui approuver les contrats par le directeur des finances, le directeur des services juridiques, le directeur des ventes internationales avant que le président signe. Je pense que c'est la politique qui est en vigueur à l'heure actuelle et qui va faire partie du manuel de politique.

Pour ce qui est du contrôle des feuilles de prix, à la recommandation N, le vérificateur nous a seulement demandé de faire imprimer les feuilles dans une imprimerie. On avait déjà un contrôle des feuilles de prix; elles étaient numérotées, et aujourd'hui cette recommandation est en vigueur. Je peux vous les montrer: nous avons des feuilles de prix qui sont imprimées en quatre copies et numérotées.

La recommandation O, le contrôle des stocks: nous croyons que nous avons déjà un bon contrôle des stocks, mais nous croyons qu'avec le système d'ordinateur, qui est pratiquement en place, nous aurons un meilleur contrôle des stocks.

La section V maintenant. Pour ce qui est de la recommandation A, la Commission accepte cette recommandation et conti-

[Traduction]

information on prices obtained during the month, be reported at the monthly management meetings.

Recommendation J: we agree that there should be a policy concerning gifts of products. This happens very rarely. I think there are two examples of us giving a product: the first was in the case of the earthquake at El Asnam, because we had sales in Algeria of \$100 million. \$100,000 worth of milk was given, with the approval of the minister, the management committee and the commissioners. However, we agree that gifts of products should be reported.

As regards products which are included and calculated in the price of the milk, and if these products are in significant volume... in a purchase of \$1 million you will ask for 1% of the products free of charge... Obviously they are calculated when the sale price is set. On that point, we do not intend to follow the recommendation of the Auditor General.

Transportation and accommodation: We believe that our present policy is sound, and we would ask you what more we can do.

Payment Terms: I believe that this should be more specific for the Commission. At present our selling prices are consistent, but we are going to develop a policy to specify terms of export sales.

The first part of recommendation (M) is cautious. As regards the second part, I think that often when a contract is signed in Mexico, Algeria or elsewhere, the commission now has the contract approved by the Director of Finance, the Director of Legal Services and the Director of International Sales, before it is signed by the President. I think that this is the current policy, and it will be stated in the policy manual.

As regards Recommendation (N), the "sheet control", the Auditor simply asked us to have the sheet printed by a printer. We already had "sheets" which were numbered. This recommendation has now been implemented. I can show you these sheets which are printed in four copies and numbered.

Recommendation (O), Inventory Control: We believe that we already had an effective inventory control, but we think that it will be improved by the computer system, which is almost in place.

The commission accepts recommendation (A) of Section V and will further improve its performance in this area. I do not know if we can say more than that.

[Text]

nuera d'améliorer son rendement à cet égard. Je ne sais pas si l'on peut aller plus loin.

La recommandation B, formule d'ajustement des revenus et valeur des quotas: nous avons de grandes réserves. Nous n'avons jamais été capable d'établir une relation entre le prix du lait et la valeur des quotas. C'est une chose qu'on a déjà étudiée, et à moins que quelqu'un puisse nous trouver un lien valable... Pour le moment, nous n'en avons pas, et il n'y a pas lieu de croire que nous pourrions en établir un.

Pour ce qui est de la recommandation F, elle est déjà en place.

• 1040

La recommandation G: Je pense que les commentaires que nous avons mis à la fin du rapport du vérificateur général sont encore vrais et demeurent.

Section VI. Première recommandation: préparer et émettre des règlements approuvés par le ministre et par les commissaires..., c'est en place.

Deuxième recommandation: étayer et communiquer clairement les rôles et responsabilités des commissaires et de tous les cadres supérieurs: pour les cadres supérieurs, c'était en place. Evidemment, cela peut être sujet à amélioration. Quant aux commissaires, cela aurait dû être fait depuis longtemps, mais, à cause des difficultés rencontrées lors de l'approbation des règlements approuvés par le ministre, ce n'est pas terminé.

Troisième recommandation: étayer toutes les politiques, tous les systèmes et tous les contrôles importants dans un manuel approuvé par la Commission... Nous avons déjà en place un manuel de politiques qui est approuvé, qui n'est probablement pas encore parfait, mais les mécanismes pour l'améliorer sont également en place.

Quatrième recommandation: établir des procédés pour la mise à jour du manuel et instruire le personnel sur l'utilisation de ce manuel..., c'est en place.

La dernière recommandation: mettre en place des systèmes et des procédés simples mais efficaces permettant de prévoir les besoins en ressources humaines... Pour cela aussi, il y a beaucoup d'améliorations dans ce domaine-là.

Section VII. Vérification interne. Je crois que ce système fonctionnait et fonctionne très bien.

Section VIII... La Commission s'oppose au choix du mot «rétablir». Par ailleurs la Commission a déjà pris l'engagement d'améliorer et de mettre au point la comptabilité et les contrôles financiers déjà existants.

Section X: Imputabilité. Les commentaires de la Commission sont ceux-ci: la Commission est d'avis qu'elle fonctionne déjà tout à fait selon l'esprit de la loi qui l'a constituée et selon la politique laitière approuvée par le cabinet. Evidemment, on accepte cette recommandation et il est évident que nous devons faire de plus grands efforts pour que le manuel soit publié dans des délais raisonnables, mais seulement après que le vérificateur général nous aura remis son rapport. C'est tout!

[Translation]

Recommendation (B), Returns adjustment Formula and Quota values: We have serious reservations about this. We have never been able to establish a link between the price of milk and quota values. This question has already been studied and unless somebody can find a valid link... at present, we have not determined such a link, and there is no reason to think that we will be able to find one.

Recommendation (F), has already been implemented.

Recommendation G: I think that our comments at the end of the Auditor General's report are still valid.

Section VI. First recommendation: prepare and issue by-laws approved by the minister and by the commissioners... This has been implemented.

Second recommendation: document and clearly communicate the goals and responsibilities of the commissioners and all senior management. This was done for senior management, but obviously can be improved. This should have been introduced a long time ago for the commissioners, but because of difficulties in having the by-laws approved by the minister, it was not done.

Third recommendation: document all key policies, systems and controls in a manual approved by the commission. We already have an approved policy manual. It is probably not perfect, but we do have the means of improving it.

Fourth recommendation: establish procedures to update the manual and instruct personnel in its use. This has been introduced.

Final recommendation: introduce simple but effective systems and procedures to forecast human resource requirements... Many improvements are being made in this area also.

Section VII. Internal audit. I think that this system was working and is working very well.

Section VIII: the commission objects to the choice of the word "reestablish". However, the commission has already undertaken to improve and develop current accounting and financial control systems.

Section X: Accountability: the commission states that it believes it is already fully complying with the spirit of the act under which it was created, and with the dairy policy approved by cabinet. Obviously, we accept this recommendation and must do more to ensure that the manual is published within a reasonable time, but only after the Auditor General has given us his report. That concludes my remarks.

[Texte]

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Choquette.

I think it might help the committee if we heard from the Auditor General, if he would like to comment at this time, so that you know exactly where there are any disagreements, or where the agreements exist.

Mr. Dye.

M. Dye: Monsieur le président, je suis très heureux d'apprendre que la Commission a accepté 32 recommandations sur 36. Je ne crois pas que les réponses soient compliquées. *Regarding transportation and accommodation... Trente-deux, c'est bon!*

I was also very pleased to learn from the minister, in a private communication to me, that he has said:

It will doubtless interest you to know that I have instructed the Canadian Dairy Commission to conform with each of your recommendations and report back to me on their completion and implementation.

Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye.

Mr. Dubois, on a point of order.

• 1045

M. Dubois: Monsieur le président, ce que vient de lire le vérificateur général, est-ce une lettre que le ministre de l'Agriculture lui aurait envoyée? Est-ce qu'on peut avoir une copie de cette lettre-là? Est-ce que les membres du Comité pourraient la voir?

Mr. Dye: Again, I would be happy to, Mr. Chairman, but it is my policy, when the minister writes to me, always to clear with the minister first before I table. I would like permission, if you would permit me, to seek concurrence of the minister before tabling. The letter is only in English and I would like to have a French translation also available for the committee. If the minister agrees, it could be available shortly.

The Chairman: On Mr. Dubois' point, you were reading from a letter from the Minister of Agriculture, Mr. Whelan.

M. Dubois: Alors, est-ce qu'on pourra avoir cette chose-là mardi prochain, ou enfin lorsque les autres séances du Comité auront lieu? Conformément à la procédure des comités ou de la Chambre, lorsqu'un témoin se réfère à un document quelconque, il doit effectivement le déposer. Je comprends que le vérificateur général veuille demander au ministre de l'Agriculture la permission de déposer le document, mais comme il s'est référé à cette lettre-là, je crois, monsieur le président, que c'est presque une obligation pour lui de la déposer. Évidemment, on aimerait l'avoir dans les deux langues. J'invite donc le vérificateur général à en parler au ministre, et je pense que, selon la procédure, il devra la déposer.

Je ne sais pas ce que vous en pensez, monsieur le président, mais il me semble que, selon les règles de procédure, il devra éventuellement la déposer.

[Traduction]

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Choquette.

Je pense qu'il serait utile d'entendre maintenant les observations du Vérificateur général. Cela nous permettrait de préciser les points sur lesquels les témoins sont d'accord ou en désaccord.

Monsieur Dye.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I am very pleased to learn that the commission has approved 32 of the 36 recommendations. I do not think that the answers are complicated. *En ce qui concerne le transport et l'hébergement... Thirty-two is pretty good!*

J'ai été très heureux de recevoir une lettre personnelle du ministre, qui se lit comme suit:

Cela vous intéresserait sans doute d'apprendre que j'ai demandé à la Commission canadienne du lait de se conformer à toutes vos recommandations et de me rendre compte de leur application.

Merci.

Le président: Merci, monsieur Dye.

Monsieur Dubois, pour un rappel au Règlement.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, what the Auditor General just read, is it a letter from the Minister of Agriculture? Could we have a copy of it? Could it be circulated to the members of the committee?

M. Dye: Ce serait avec plaisir, monsieur le président, mais j'ai pour politique, lorsqu'un ministre m'écrit, de toujours lui demander son autorisation avant de produire sa lettre. Je vous demande donc la permission de consulter le ministre avant de la déposer. En outre, elle est rédigée en anglais et j'aimerais la faire traduire en français à l'intention du Comité. Si le ministre est d'accord, je pourrais vous la communiquer sous peu.

Le président: Mais il s'agissait bien d'une lettre du ministre de l'Agriculture, M. Whelan?

Mr. Dubois: So do you think we could have it Tuesday next or at the next meeting of the committee whenever it may be? According to committee and House rules, when a witness refers to a document, he has to table it. I understand the Auditor General wanting to clear it with the Minister of Agriculture, but I think that since he referred to this letter he almost has a duty to table it. Of course, we would like to have it in both languages. So I invite the Auditor General to speak with the minister and I think that the rules require him to table it.

I do not know how you feel, Mr. Chairman, but it seems to me that our rules of procedure require him to table it eventually.

[Text]

Le président: Merci, monsieur Dubois.

J'ai sur ma liste les noms de MM. McCain, Towers, Thacker, Desmarais, Dionne, Gourde, Tessier, Gimaïel, Corriveau et Hovdebo.

My first questioner, left over from the last meeting, is Mr. Towers and I would propose then to recognize Mr. Gourde, Mr. Hovdebo, Mr. McCain and Mr. Desmarais, in that order, and then we will carry on. Mr. Towers—I think if we would aim for 15 minutes if we could. Mr. Thacker on a point of order.

Mr. Thacker: On a point of order, Mr. Chairman. I noticed this morning that we do not have in our presence Mr. Hodgins or Dr. McIsaac and I just want the Chair to assure me that this is due to other business they might be on today and that they in fact will be back.

The Chairman: Yes, Mr. Thacker, I had contact from Mr. Hodgins and previous advice from Dr. McIsaac that they were required to be in Toronto, I think, on Commission business.

Mr. Towers, 15 minutes.

Mr. Towers: Thank you, Mr. Chairman. First of all, I want to make the point how serious this investigation really is because the people who are paying the levy are very very concerned about what is actually happening. They want to make sure, and I on their behalf want to make sure, that what is being done is legitimate and that the money is being spent wisely. Now, I am just wondering, Mr. Chairman, if the Auditor General is satisfied in his own mind that his office can adequately conduct an audit with what I would consider perhaps limited information. It would seem to me that, first of all, there has to be a problem within the management of the Dairy Commission, or the RCMP at the present time would not be investigating fraudulent activity. I do not want to jeopardize the case, but with the experience that I have had with fraudulent investigations by the RCMP, there has to be a sign of fraud prior to their even accepting a case. Now, it would seem to me that what we have been hearing up to the present time would not actually suggest that there was fraud, as far as cans rusting and being returned and the like, unless there was some mismanagement. So, my question to the Auditor General is, is he satisfied that his office has had adequate material information to conduct a fair audit?

• 1050

Mr. Dye: Through the chairman to Mr. Towers, I think we were able to obtain sufficient evidence to come to our conclusions. I do not want to leave with you the impression we found any fraudulent evidence. During the conduct of our audit, there was no evidence I am aware of brought to my auditors, indicating any misappropriation of funds or any benefit to any of the employees or commissioners of the commission.

Now, whether or not something is legal or illegal is probably a better matter for a lawyer and a judge, rather than an auditor. But I think there was a number of events, transactions and circumstances we felt warranted further consideration,

[Translation]

The Chairman: Thank you, Mr. Dubois.

I have the names of Mr. McCain, Mr. Towers, Mr. Thacker, Mr. Desmarais, Mr. Dionne, Mr. Gourde, Mr. Tessier, Mr. Gimaïel, Mr. Corriveau and Mr. Hovdebo on my list.

Le premier intervenant, dont j'ai reporté le nom de la séance dernière, sera M. Towers et je donnerai ensuite la parole à M. Gourde, M. Hovdebo, M. McCain et M. Desmarais, dans cet ordre. M. Towers, je vous prie de vous limiter à 15 minutes, si possible. M. Thacker invoque le Règlement.

M. Thacker: Un rappel au Règlement, monsieur le président. J'ai remarqué ce matin que M. Hodgins et M. McIsaac sont absents; j'aimerais que vous nous donniez l'assurance que cela est dû à d'autres engagements et qu'ils reviendront témoigner au Comité.

Le président: Oui, M. Thacker, M. Hodgins et M. McIsaac m'ont prévenu qu'ils devaient se rendre à Toronto dans l'exercice de leurs fonctions.

Monsieur Towers, 15 minutes.

M. Towers: Je vous remercie, monsieur le président. Je tiens tout d'abord à faire ressortir combien cette enquête est importante, car tous les producteurs qui paient la retenue s'inquiètent beaucoup de ce qui se passe dans la réalité. Ils veulent s'assurer—et je veux m'en assurer en leur nom—que les choses se font dans les règles et que cet argent est judicieusement dépensé. J'aimerais donc savoir, monsieur le président, si le Vérificateur général possède l'intime conviction de pouvoir mener une vérification appropriée, alors qu'il doit se contenter d'informations que je considère limitées. Il me semble, de prime abord, que la gestion de la Commission du lait doit poser un problème, sinon la GRC ne serait pas en train d'enquêter sur des fraudes éventuelles. Je ne veux pas préjuger des résultats de l'enquête, mais l'expérience que j'en ai indique que la GRC ne lance pas une telle enquête sans posséder au moins des indices de fraude. Or, rien de ce que nous avons entendu jusqu'à présent ne permet de soupçonner de fraude, du moins dans cette affaire de boîtes rouillées et réexpédiées, à moins qu'il n'y ait quelque part ailleurs des lacunes de gestion. Je pose donc ma question au Vérificateur général: Est-il convaincu que son service disposait de données suffisantes pour effectuer une vérification en règle?

M. Dye: Monsieur Towers, je pense que nous avons pu réunir suffisamment de données pour justifier nos conclusions. Je ne veux nullement vous laisser l'impression que nous avons relevé des indices de fraude. Durant leur enquête, les vérificateurs n'ont relevé aucune indication de détournement de fonds ou de pratiques frauduleuses qui auraient pu bénéficier à un employé ou membre de la Commission.

Cela dit, c'est à un tribunal et à un juge de décider si telle ou telle chose est légale ou illégale et non au vérificateur. Cependant, un certain nombre d'événements, de transactions et de circonstances nous ont paru nécessiter un examen plus

[Texte]

further investigation on another level, to determine whether or not there was the possibility of illegal acts involved.

But I assure you we did not find any acts we considered fraudulent, sir.

Mr. Towers: Is there a shortage of regulations, then, or inadequate regulations, regarding the disbursement of the funds?

Mr. Dye: Yes, Mr. Towers, we do question the issue of levies. In our view, it is necessary to have regulation 12.(1) in place in order to make the levies that have been made. Then, if that is not in place, there is a question of legality here; and again, I am an auditor, not a lawyer.

It could well follow, then, if the levies are questionable or possibly unlawful, then maybe the following expenditures share the same classification.

Mr. Towers: This is the question I have in my mind. I am just wondering, Mr. Chairman, how we are going to proceed from this point. Apparently, we have a difference of opinion here between the legal advice given by the commission via the Department of Justice and the opinion of the Auditor General.

I would not want to see this matter just left here, because I think we have to follow it through to ensure, first, what is being done is legal, and second, there will be adequate regulations in place so those who are contributing to this levy As I say, this is serious, because it is taking the groceries off a lot of people's tables. That is how serious it is.

Therefore, it would seem to me there is a responsibility to follow through on this to ensure what is happening is, first, legal, and second, properly regulated. Now, perhaps I will have to rely on your good judgment, the members of this committee, or the auditor general to ensure this does take place.

It would seem to me, in the Auditor General's report, there is a question as to the selection of agents. To me, this brings back memories of an exercise we went through in this committee some four or five years ago, as it related to agents. It would seem to me, too, we would have to be assured there is a tightening-up in the process in order that all these selection criteria are available and the duly documented minutes of agents, who are appointed or selected, could be truly documented.

In the commissions paid to agents, I see it is a considerable amount of money, so I would just like to have the Auditor General's comment on this.

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: To Mr. Towers, indeed, we do have a difference of views, sir, as to the need for regulations.

[Traduction]

approfondi, une enquête plus serrée à un autre niveau, afin de déterminer si des actes illégaux ont été commis.

Je peux cependant vous assurer, monsieur, que nous n'avons décelé aucun acte frauduleux.

M. Towers: Faudrait-il, dans ce cas, déplorer une insuffisance des règles régissant l'emploi des fonds?

M. Dye: Oui, monsieur Towers, nous mettons en cause la perception des retenues. A notre avis, pour effectuer les retenues qui ont été prélevées, il faut appliquer le paragraphe 12.(1) du Règlement, faute de quoi les retenues sont illégales; mais, encore une fois, je suis vérificateur aux comptes et non juriste.

Dans cette perspective, si les retenues sont douteuses ou mêmes illégales, les dépenses subséquentes qui les mettent en jeu tombent peut-être dans la même classification.

M. Towers: C'est également ce que je pense. Je me demande, monsieur le président, comment nous allons procéder à partir de là. Il existe, apparemment, une divergence entre l'avis juridique formulé par la Commission, par l'intermédiaire du ministère de la Justice, et l'avis du Vérificateur général.

Je n'aimerais pas que les choses restent en l'état, car j'estime qu'il nous faut donner suite afin d'assurer, tout d'abord, que tout se passe dans la légalité et, deuxièmement, qu'une réglementation appropriée soit mise en place afin que ceux qui versent cette retenue . . . Comme je l'ai dit, ceci est une affaire grave, car on enlève le pain de la bouche à beaucoup de gens. C'est aussi grave que cela.

Il me semble, par conséquent, que nous avons le devoir de donner suite afin d'assurer que la Commission agit dans la légalité et applique une réglementation adéquate. Je crois que je vais devoir m'en remettre pour cela à votre jugement, à ceux des membres du Comité, ou bien à celui du Vérificateur général pour assurer que tout cela se fasse.

Il me semble, par ailleurs, que le vérificateur général soulève dans son rapport la question du choix des mandataires. Cela me rappelle un débat qui s'est déroulé au Comité il y a quatre ou cinq ans et qui portait également sur les mandataires. Il me semble là encore qu'il faudrait resserrer le processus afin d'assurer que tous les critères de sélection de ces mandataires soient connus et que nous puissions avoir accès aux procès-verbaux de sélection ou de nomination des mandataires.

En effet, je constate que les commissions versées à ces agents atteignent des montants considérables et j'aimerais donc connaître le point de vue du Vérificateur général à ce sujet.

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Effectivement, monsieur Towers, il existe une divergence de vues quant à la nécessité d'une réglementation stricte.

[Text]

• 1055

As I understand it, the Canadian Dairy Commission came to the view, in July of this year, I believe, that the Agricultural Products Marketing Act gave them sufficient authority to proceed to levy and to expend those levies. I had sought an opinion from the firm of Gowling & Henderson on the matter and, as a result of their opinion, I was sufficiently concerned that I qualified last year's report as to the authority that the commission had to levy the levies and, after you had taken the levies, spending them. I then qualified the report; based on that legal advice that my office received, I thought I had better comment in the report.

At the time we were doing the audit, the commission was not certain and this is why we recommended taking legal advice. They did get an opinion and it confirms a different point of view, apparently. I am not qualified to argue the legalities of it, but I was sufficiently concerned that I got a second opinion of the firm of Borden & Elliot. They, in effect, confirmed the first opinion we received.

Essentially, what it boils down to is that, in the opinion of these two law firms, the Agricultural Products Marketing Act provides a broad base to levy and to do other things in connection with agriculture. However, in the case of the Canadian Dairy Commission, it has a specific act and that specific act, I understand, in law takes precedence over a general act. If that is the case, within the specific act there is this Section 12(1)(f), which I understand has not yet been activated. As a result, there is some question as to the authority to levy levies. Under 12(1)(f), I understand it would provide for such a levy, but I believe that regulation is not yet in place. Because it is not in place, that causes me to draw to your attention, as members of Parliament, and to that of the commission, this concern. I raise it as a concern. I do not speak to you as a qualified lawyer or a judge, but it would seem to me that there is a serious matter here that must be resolved.

Mr. Towers: Yes, I can appreciate that because—

M. Dionne (Chicoutimi): Monsieur le président, j'invoque le Règlement.

Le président: M. Dionne invoque le Règlement.

M. Dionne (Chicoutimi): Est-ce qu'on pourrait avoir l'opinion de la Commission canadienne du lait, sur le choix des agents, au même titre que M. Dye nous a donné son opinion, s'il vous plaît? Est-ce que c'est possible?

The Chairman: I thought the commission might want to step in and comment on that point. Mr. Fortin, or Mr. Choquette, do you want to comment on the legal discussion that is going on right now?

Mr. J. P. Fortin (Legal Adviser, Canadian Dairy Commission): On the legal issues, Mr. Chairman—

Mr. Towers: This is on Mr. Dionne's time, I am sure.

[Translation]

Si j'ai bien compris, la Commission canadienne du lait est parvenue à la conclusion, au mois de juillet de cette année, que la Loi sur la commercialisation des produits agricoles lui conférerait des pouvoirs suffisants pour effectuer les retenues et procéder aux dépenses correspondantes. J'avais consulté là-dessus le cabinet *Gowling & Henderson* et, sur la foi de son avis, j'ai posé, dans mon rapport de l'année dernière, la question du pouvoir de la commission d'effectuer ces retenues et, les ayant perçues, de les dépenser. Sur la foi de l'avis juridique qui m'a été donné, j'ai soulevé la question dans le rapport.

A l'époque où nous avons effectué la vérification, la commission n'était pas sûre de sa position et c'est pourquoi nous lui avons recommandé de consulter des juristes. C'est ce qu'elle a fait et, apparemment, a obtenu un avis différent. Je ne suis pas qualifié pour juger de l'aspect technique, mais j'étais suffisamment troublé pour demander un deuxième avis au cabinet *Borden & Elliot*. Celui-ci a confirmé le premier avis que nous avions reçu.

En essence, de l'avis de ces deux cabinets juridiques, le problème est le suivant: la Loi sur la commercialisation des produits agricoles donne le pouvoir général de percevoir des retenues et confère d'autres pouvoirs en matière d'agriculture. Cependant, la Commission canadienne du lait est régie par une loi spécifique et, si je comprends bien les choses, une loi spécifique a préséance sur une loi générale. La loi spécifique comporte l'alinéa 12(1)f) qui, je crois, n'a pas encore été promulgué. Par conséquent, le pouvoir de procéder aux retenues prête à contestation. L'alinéa 12(1)f) confère ce pouvoir, mais je crois que le règlement d'application n'en a pas été promulgué. Je me devais de le signaler à la commission et au Parlement. Je ne suis ni juriste compétent ni juge, mais il me semble que cela est une question grave qui doit être résolue.

M. Towers: Oui, je comprends bien parce que . . .

Mr. Dionne (Chicoutimi): Mr. Chairman, on a point of order.

The Chairman: Mr. Dionne has a point of order.

Mr. Dionne (Chicoutimi): Could we have the views of the Canadian Dairy Commission on the selection of its agents just as we heard those of Mr. Dye, please? Would that be possible?

Le président: Je pense bien que la commission voudra indiquer sa position à ce sujet. Monsieur Fortin, ou monsieur Choquette, souhaitez-vous intervenir dans le débat juridique qui se déroule en ce moment?

M. J.P. Fortin (conseiller juridique, Commission canadienne du lait): En ce qui concerne le problème juridique, monsieur le président . . .

M. Towers: J'espère que vous déduisez cela du temps de parole de M. Dionne.

[Texte]

Mr. Fortin: I will try to be brief. I do not promise to be clear, sir, but I will try to be brief on this. I do not disagree generally with the principle that a general act is to be set aside in favour of a specific act, but in the case in point here it is not sure that the two acts address the same problem, generally.

Secondly, I have to remind everybody here that the Supreme Court of Canada has considered the usage of the APM Act and found nothing wrong with it. What was found wrong in 1978 was that the federal government had legislated for one subparagraph of that act in what was essentially a provincial jurisdiction.

If I can come back to the issues, the difficulty is that CDC Act and the APM Act consider agriculture but not as agriculture. In other words, the use of the Section 95 power of the BNAA is not in question here. It is Section 91 that is being used.

• 1100

What is very difficult is to determine what actions in the market are actions which I would qualify as being federal. It is very difficult in each case, to pinpoint. That is the main difficulty. In other words, Section 12(1) of the CDC Act is certainly valid in law; there is nothing ultra vires about that and we could pass a regulation, but when we try to collect under that regulation we might have very serious difficulties in ascertaining in each case whether we are dealing with somebody who is marketing in the extra-provincial market, and this is the only place we have jurisdiction. That is why the provinces and the federal have tried to establish a joint program. The APMA was found to be a very good vehicle in that sense because it delegates federal power to provincial organization. With a joint program there must be ways to establish a system to funnel back the moneys at the federal level to spend on the external market.

This is what we are trying to achieve now in conjunction with the provinces and that is not easy, because you have 10 provinces in this country; they have different legislations; you have to keep that in mind and then you have the federal government at another level. You have to try to adjust all of that without creating serious upheavals in the marketplace, but we are looking at it. We know generally the opinions the Auditor General has; we know the opinions of the Department of Justice; we know as well the opinions of other dairy organizations who were kind enough to give us access to their legal opinions; we know as well the opinions of the various provincial organizations and provincial governments, and we are trying to adjust all those things to come up with a system which will be acceptable to the courts.

The Chairman: Thank you, Mr. Fortin. Mr. Towers.

Mr. Towers: Just one final question, Mr. Chairman. The question apparently is of the collection of the levy. I guess my

[Traduction]

M. Fortin: Je vais essayer d'être bref. Je ne promets pas d'être clair, mais je vais essayer d'être bref. Je ne conteste pas de façon absolue le principe qu'une loi générale doit être écartée en faveur d'une loi spécifique, mais, en l'occurrence, il n'est pas du tout certain que les deux lois traitent de la même chose.

Deuxièmement, je dois rappeler à tout le monde ici que la Cour suprême du Canada a statué sur la vocation de la Loi sur la commercialisation des produits agricoles et n'a rien trouvé à y redire. Le seul reproche qui lui a été adressé en 1978 est que le gouvernement légifèrait dans un des alinéas de la loi relativement à une question de compétence provinciale.

Pour en revenir au problème en question, la difficulté est que la Loi sur la CCL et la Loi sur la commercialisation des produits agricoles traitent d'agriculture, mais pas en tant qu'agriculture. Autrement dit, ce n'est pas l'article 95 de la Loi sur l'Amérique du Nord britannique qui est en cause ici, mais c'est l'article 91 que l'on invoque.

Ce qui est très difficile à déterminer ce sont les interventions sur le marché que l'on pourrait qualifier de fédérales. Il est très difficile de le déterminer cas par cas. Voilà la difficulté principale. Autrement dit, le paragraphe 12(1) de la Loi sur la commission canadienne du lait est certainement valide en droit, il ne constitue pas un abus de pouvoir et nous pourrions promulguer un règlement d'application. Par contre, si nous voulions percevoir les retenues correspondantes il nous serait très difficile de déterminer dans chaque cas si l'intéressé vend sur le marché extraprovincial lequel est notre seul domaine de compétence. C'est la raison pour laquelle les provinces et le gouvernement fédéral ont essayé de mettre en place un programme mixte. L'Office de commercialisation des produits agricoles s'est avéré être un excellent mécanisme dans ce sens car il délègue les pouvoirs fédéraux aux organisations provinciales. Un tel programme mixte doit comporter un système permettant de répercuter les fonds au niveau fédéral qui seront dépensés sur le marché externe.

C'est ce que nous essayons de faire actuellement en collaboration avec les provinces et ce n'est pas facile car elles sont au nombre de 10 et possèdent des législations différentes dont il faut tenir compte, en sus de la législation fédérale. Il faut essayer d'imbriquer tout cela sans trop bouleverser le marché et c'est ce que nous cherchons à faire. Nous connaissons bien l'avis du Vérificateur général et nous connaissons également celui du ministère de la Justice ainsi que les opinions des autres organisations laitières qui ont bien voulu nous en soumettre; nous sommes saisis également des avis des diverses organisations et gouvernements provinciaux et nous essayons d'harmoniser toutes ces choses afin de trouver un système qui tienne devant un tribunal.

Le président: Je vous remercie, monsieur Fortin. Monsieur Towers.

M. Towers: Une dernière question, monsieur le président. Le problème semble être la perception des retenues. J'adresse

[Text]

question would go to the Auditor General as well as to Mr. Fortin. If there is a doubt concerning the legality of the collection of the levy, what then about the disbursement? Is there also a doubt with regard to legislation how those funds can be disbursed. Is the proper legislative process in place to control that?

Mr. Dye: Mr. Towers, the legal advice I have from both firms is consistent. The position is that if there is doubt on the levy, then there is equal doubt on the expenditure.

The Chairman: Mr. Fortin.

Mr. Fortin: Again I am not in fundamental disagreement. I would like to qualify though; some doubts are of a nature that they can not ever be erased or corrected. Other doubts are of the nature that can, if found serious enough, be corrected by further legislation down the line.

In other words, I have to refer you to the A.G. reference case again. It was said there that part of the powers that were given under that act and the regulations thereunder were ultra vires but then the Supreme Court of Canada said that in any event that was not very serious because both the provinces and the federal can correct what has been done in the past. In fact the various provinces then issued legislation which corrected, we think, what had been done prior to 1978. So, although there are doubts, I do not think they are the kind of doubts that would or could or should paralyze the commission in the meantime.

• 1105

Mr. Towers: Have all provinces co-operated?

Mr. Fortin: I would say basically, yes, sir; except that sometimes co-operation does not mean necessarily full agreement amongst lawyers. They are a group known not to always agree amongst themselves.

The Chairman: Thank you, Mr. Towers.

Monsieur Gourde, vous avez la parole. Quinze minutes, s'il vous plaît.

M. Gourde: Merci, monsieur le président.

Ma question s'adresse à M. Dye. De fait, j'aurais des commentaires à faire au départ. J'ai posé à M. Dye, lors de notre première rencontre, une question concernant le mandat du vérificateur général quand il doit faire la vérification d'un organisme comme la Commission canadienne du lait. À ce moment-là, M. Dye m'avait dit qu'il était là, bien entendu, pour faire des vérifications comptables et non pas pour émettre des opinions sur les politiques de la Commission canadienne du lait, ni pour émettre des opinions politiques sur quoi que ce soit. De toute façon, je pense que le mandat que M. Dye a reçu de M. Whelan, le ministre de l'Agriculture, confirme le fait que le vérificateur général n'avait pas à aller plus loin que le mandat général que lui confère la loi, à savoir de vérifier si les comptes ont été tenus de manière fidèle et convenable, si on a tenu compte de toutes les données publiques, si les sommes

[Translation]

ma question aussi bien au Vérificateur général qu'à M. Fortin. S'il existe un doute quant à la légalité de la perception des retenues, qu'en est-il des versements? Existe-t-il également un doute quant à la légalité des paiements? Existe-t-il un mécanisme législatif approprié pour les contrôler?

M. Dye: Monsieur Towers, l'avis juridique que les deux cabinets de juristes m'ont donné est le même, à savoir que si la retenue est illégale, alors les paiements effectués au moyen de ces retenues le sont également.

Le président: Monsieur Fortin.

M. Fortin: Je ne suis pas d'un avis entièrement opposé mais il faudrait là encore nuancer; certains doutes sont de nature telle qu'on ne pourra jamais les lever ou les rectifier. D'autres, par contre, s'ils sont suffisamment graves, pourront l'être au moyen d'une législation ultérieure.

En d'autres termes, je vous renvoie encore une fois au cas de référence du vérificateur général. Le jugement qui avait été prononcé à ce sujet disait que la loi et son règlement d'application constituaient un abus de pouvoir mais ensuite la Cour suprême du Canada a jugé que cela n'était pas très grave, en tout état de cause, puisque aussi bien les provinces que le gouvernement fédéral pouvaient corriger ce qui avait été fait par le passé. Effectivement, les diverses provinces ont ensuite adopté des textes de loi qui rectifiaient ce qui avait été fait avant 1978. Ainsi donc, bien qu'il y ait des doutes, je ne pense pas qu'ils soient de nature à devoir paralyser la commission entre temps.

M. Towers: Toutes les provinces ont-elles collaboré?

M. Fortin: Je dirais que oui, sauf que cette collaboration n'implique pas forcément un consensus chez les avocats. Ils sont connus comme un groupe dont les membres ne sont pas toujours d'accord entre eux.

Le président: Merci, monsieur Towers.

Mr. Gourde, you have the floor. Fifteen minutes, please.

Mr. Gourde: Thank you, Mr. Chairman.

My question is addressed to Mr. Dye. But I have some opening comments to make first. At our first meeting, I asked Mr. Dye a question about the Auditor General's mandate as it relates to the audit of an agency such as the Canadian Dairy Commission. Mr. Dye answered that his role was of course limited to carrying out an accounting audit and did not call for the expression of opinions on the Canadian Dairy Commission's policies or opinions of any sort on policy matters. In any case, I think that the mandate given Mr. Dye by Mr. Whelan, the Minister of Agriculture, confirms the fact that the Auditor General was not to exceed the mandate given him by the act, to determine through an audit whether the accounts were kept in a faithful and proper manner, whether all public data were included, whether the moneys were spent for the purposes for which they were assigned and so forth. I believe that Mr. Dye

[Texte]

d'argent ont été dépensées pour les fins auxquelles elles avaient été affectées, etc. Je pense que M. Dye connaît mieux que moi la teneur de son mandat général et la teneur de son mandat particulier dans ce cas-ci.

Cependant, à la lecture du rapport qui est ici devant nous aujourd'hui, je suis bien obligé de constater que le vérificateur général, à mon humble avis, est allé beaucoup plus loin que le mandat qui lui avait été donné. Le vérificateur général nous dit qu'il n'a pas émis d'opinion politique dans le sens général du terme; c'est pourquoi je m'explique mal qu'il ait pu dire, par exemple, à la recommandation G, à la page 120:

La Commission canadienne du lait devrait émettre un énoncé de politique, avec l'autorisation de la Commission, sur l'achat et la vente des produits laitiers fabriqués à l'extérieur du Canada... L'accord des provinces devrait être obtenu puisque ce sont les retenues de producteurs canadiens qui rendent ces transactions possibles...

Plus loin, ce ne sont plus des énoncés de politiques, ce sont des énoncés sur la valeur de notre agriculture. Probablement que M. Dye ferait un bon ministre de l'Agriculture, puisqu'il est prêt à nous dire, à la page 92 de son énoncé:

Le Canada élève des troupeaux laitiers qui sont parmi les meilleurs au monde...

Je suis d'accord avec lui là-dessus.

... mais la production moyenne de lait par vache est inférieure à celle des États-Unis et de certains pays de la C.E.E.

Et cela continue, et cela continue...

Voici ce à quoi je veux en venir. Aujourd'hui on parle de la Commission canadienne du lait; demain on parlera probablement d'un autre organisme du gouvernement canadien. Est-ce que je dois comprendre que le vérificateur général a pour mandat de régler tous les problèmes du Canada lorsqu'il fait la vérification des opérations comptables d'un organisme ou d'un ministère? Est-ce que demain matin le vérificateur général pourra dire, s'il parle par exemple du ministère des Travaux publics et de la S.C.H.L., que les Canadiens ont de très bonnes maisons? Est-ce que c'est ce genre d'opinions qu'on va avoir de la part du vérificateur général?

Une voix: Si elles sont mal isolées!

M. Gourde: Si elles sont mal isolées, oui. Mais là, on tombe dans d'autres problèmes. Est-ce que le vérificateur général a pour mandat d'émettre des opinions de ce genre? Est-ce qu'il a pour mandat de dire qu'il faudrait émettre des politiques à long terme, à moyen terme ou à court terme qui sont en dehors des opérations comptables qui doivent exister dans n'importe quel organisme?

• 1110

À mon avis, le vérificateur général joue le rôle d'un vérificateur dans une société, ou à peu près; peut-être est-ce un peu plus large, mais enfin... Ce que je vous donnais tout à l'heure comme mandat général, c'est tout de même le mandat qui est

[Traduction]

knows better than I the requirements of his general mandate and those of the particular one relating to this case.

However, on reading the report we have before us today, I am obliged to note that the Auditor General has, in my humble opinion, far exceeded the mandate entrusted to him. The Auditor General tells us that he has not expressed any policy opinions in the general sense of the term; if this is so, I cannot understand why he says, for example, in recommendation G on page 105:

The CDC should issue a policy statement, together with commission authorization, relating to purchasing and selling dairy products manufactured outside of Canada... Agreement by the provinces should also be obtained since Canadian producer levies are making the transactions possible...

Further on there are comments not only on policy but on the value of our agriculture. Mr. Dye would probably make a good Minister of Agriculture since he is ready to say on page 81 of his statement:

Canada breeds some of the finest dairy cattle in the world...

I agree with him on this.

... but average milk production per cow is reported lower than in the United States and some EEC countries.

And this goes on and on...

Let me get to my point. Today we are talking about the Canadian Dairy Commission, tomorrow we will probably be talking about some other agency of the government of Canada. Am I to conclude that the Auditor General's mandate is to solve all the problems of Canada in the carrying out of his audit of the accounting operations of an agency or department? Can we expect the Auditor General to say at some time in the future, if he is talking about the Department of Public Works or CMHC, that Canadians have very good housing? Is this the type of opinion that we will be getting from the Auditor General?

An hon. Member: If the houses are badly insulated.

Mr. Gourde: If they are badly insulated, yes. But this is bringing up another sort of problem. Is it part of the Auditor General's mandate to express opinions of this type? Does he have the mandate to recommend long term, medium term or short term policies on matters other than the actual accounting operations of a particular agency?

In my opinion, the Auditor General is playing the role of a corporate auditor or something similar. It may be a bit wider but in any case... The mandate I read to you a while ago is taken from the act governing the Office of Auditor General.

[Text]

tiré de la loi qui crée la personne qui s'appelle «vérificateur général» et son organisation.

Voici donc ma question concernant cette première partie: est-ce que le vérificateur général peut ou doit agir de la sorte chaque fois qu'il reçoit, soit un mandat général, soit un mandat précis, comme dans le cas qui nous occupe aujourd'hui?

M. Dye: Monsieur le président, je pense que oui.

The Auditor General Act, which I believe you have in front of you, in Sections 5, 6, 7 and 8 gives me a much broader mandate than the one which you refer to in the typical corporate situation. We are not just attest auditors looking at accounting. We have a broader mandate, because we are legislative auditors and we are doing what you, sir, as a parliamentarian, would like us to do. That broader mandate requires that, not only do we do an attest audit such as a corporation would have—and any competent auditor would know how to conduct such an audit—we also have a responsibility to look at regularity and authority.

And beyond that, then we have through the FAA Act, another responsibility, which is in Section 77 if you wish to look it up, and that is the responsibility to look at other matters of interest to Parliament. Now that is for departments and agencies, and for Crown corporations scheduled under (c) and (d).

However, for departments and agencies in the Schedules A and B of the FAA, we have a further responsibility which is roughly, or generally, called in the English language "value for money" auditing. We do "value for money" auditing under the title "comprehensive" auditing. And in comprehensive auditing, there is a well developed approach now. We have conducted, I believe, over 30 comprehensive audits. We happen to lead the world in the development of this new concept, which is still in an experimental stage but is coming along to a point where there is reasonable acceptance of our approach. Now in that approach, we pay constant attention to matters of due regard to economy, due regard to efficiency, and due regard to effectiveness. When we get into the effectiveness area, we then come very close to the issue which you are raising, sir, with respect to the question: Does the Auditor General have a mandate with respect to policy? The answer with respect to policy is, no. We try very hard to avoid commenting on management policy.

Now, I would suggest to you that, in Mr. Whelan's letter to me, he asks me to conduct as soon as possible a "comprehensive audit" of the CDC. It is my view that it is my responsibility to use my judgment as your auditor to conduct a comprehensive audit in the most professional way possible. I believe we have done that, sir.

Le président: Monsieur Gourde.

M. Gourde: Merci, monsieur Dye.

[Translation]

I will now get to my question: is it permissible for the Auditor General to act in this way whenever he receives a general or precise mandate, as in the case of concern to us today?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I think it is.

La Loi sur le vérificateur général, dont vous avez un exemplaire devant vous, me donne aux articles 5, 6, 7 et 8 un mandat beaucoup plus large que le rôle d'un vérificateur dans une société. Il ne s'agit pas simplement de faire une attestation concernant la comptabilité. Nous avons un mandat plus vaste car nous sommes des vérificateurs législatifs et nous faisons ce que vous, monsieur, comme parlementaire voudriez que nous fassions. Selon ce mandat plus vaste, nous ne devons pas simplement effectuer une vérification des comptes comme dans une société, et tout vérificateur compétent saurait comment faire ce travail, nous avons aussi la responsabilité d'examiner la régularité et l'autorité.

En plus de cela, la Loi sur l'administration financière nous donne une autre responsabilité, énoncée à l'article 77 si vous voulez le consulter, qui nous charge d'examiner d'autres questions qui intéressent le Parlement. Il s'agit des ministères et des organismes et aussi les sociétés de la Couronne qui figurent aux annexes (c) et (d).

En ce qui concerne les ministères et les organismes qui figurent aux annexes A et B de la Loi sur l'administration financière, nous avons aussi la responsabilité d'étudier dans notre vérification la valeur reçue en contrepartie de l'argent dépensé. Nous effectuons ce genre de vérification dans le cadre d'une vérification intégrée. Il existe maintenant des méthodes bien définies de faire une vérification intégrée. Nous avons effectué plus de 30 vérifications intégrées, je crois. Nous sommes à l'avant-garde sur la scène internationale dans l'élaboration de cette nouvelle pratique qui est encore à l'étape expérimentale mais qui est déjà suffisamment avancée et a reçu un assentiment raisonnablement convaincant. Dans une vérification intégrée nous faisons attention au souci d'économie, d'efficacité et d'efficience. L'efficience, justement, s'approche beaucoup de la question que vous posez concernant le mandat du Vérificateur général en matière de politique. Nous disons que le Vérificateur général n'a pas de mandat en matière de politique et nous nous efforçons beaucoup d'éviter des observations sur les politiques suivies par les gestionnaires.

A mon avis, dans sa lettre, M. Whelan me demande d'effectuer aussitôt que possible «une vérification intégrée» de la C.C.L. J'estime que c'est à moi qu'incombe la responsabilité de déterminer comme votre vérificateur quelle est la façon la plus professionnelle d'effectuer une vérification intégrée. Je crois que nous avons fait justement cela, monsieur.

The Chairman: Mr. Gourde.

Mr. Gourde: Thank you, Mr. Dye.

[Texte]

Vous me dites que vous n'avez pas à faire d'énoncés de politique. Je ne comprends pas toute la partie dont je vous ai parlé tout à l'heure, qui est un énoncé de principe concernant l'agriculture au Canada. Vous devez probablement vous référer à des déclarations que des gens de la Commission canadienne du lait ou les autorités en agriculture au Canada vous auraient faites, mais je ne peux pas le constater directement à la lecture de votre texte.

Deuxièmement, à la page 122, vous avez fait allusion au transport et à l'hébergement. Je conçois mal qu'un bureau aussi sérieux que celui du vérificateur général, parce que c'est quand même une des fonctions les plus importantes au Canada, qu'un bureau aussi sérieux que celui du vérificateur général, dis-je, vienne nous dire dans un rapport:

En principe, les dirigeants de la Commission canadienne du lait ne devraient pas accepter le transport ni l'hébergement offerts par les parties qui transigent avec la Commission. Lorsqu'ils les acceptent, une approbation et un contrôle devraient être manifestes.

Encore là, à mon humble avis, il semble qu'on veuille faire des accusations subtiles; on semble vouloir dire qu'il y a quelque chose en-dessous, mais on ne le dit pas et c'est ça le problème. On laisse planer un doute..., et on n'a pas le droit de s'attaquer à des personnes. On n'a pas le droit de s'attaquer à une organisation aussi compétente que celle de la Commission canadienne du lait sans dire de façon claire et précise: il y a des problèmes ou il n'y en a pas de problèmes! On n'a pas le droit de dire que la Commission canadienne du lait a accepté de l'argent qu'elle n'aurait pas dû, et alors, à ce moment-là, on dit: d'accord! Vous nous avez dit tout à l'heure qu'il n'y avait rien d'illégal. Et dans le cas contraire, si ça va bien, eh bien qu'on n'en parle pas, ou bien que l'on dise: oui, c'est correct, il n'y a pas de problème! Là, on semble vouloir faire des accusations subtiles et la Commission canadienne du lait vous a répondu: oui, on a procédé de telle façon, oui, ça a été indiqué dans nos livres et oui, il n'y a pas eu de conflit d'intérêt parce que personne à l'intérieur de la Commission canadienne du lait n'a eu personnellement des avantages de qui que ce soit.

• 1115

Le libellé du texte que nous avons reçu semble nous faire croire qu'il y a des gens qui auraient reçu des avantages personnels ce qui n'est pas le cas, et je dis qu'un bureau comme celui du vérificateur général n'a pas le droit de rendre public un document comme celui-là pour mettre en doute la compétence et l'intégrité, ou des hommes, ou d'un organisme. Et, à mon avis, c'est une tare très sérieuse qui se trouve dans le rapport que le vérificateur général nous a déposé. Et peut-être que le vérificateur général nous dira que c'est la façon de procéder, mais si c'est une façon de procéder, à mon avis, c'est une mauvaise façon de procéder.

The Chairman: Mr. Gourde, I want to interject before I let the Auditor General answer.

It is well established that the Auditor General has the right to do the work he did and to make the report he did, and that

[Traduction]

You tell me that it is not your business to make statements on matters of policy. Then I do not understand the reason for the passages I referred to which deal with certain principles of Canadian agriculture. I suppose you were referring to statements made by the Canadian Dairy Commission or Canadian agricultural authorities but this is not directly apparent from a reading of your text.

Secondly, on page 107 you refer to transportation and accommodation. It is hard for me to understand how an office as serious as that of the Auditor General, since it is one of the most important functions in Canada, how an office as serious as this one can come to us with a comment such as this one in the report:

In principle, officials of the Dairy Commission should not accept transportation and accommodation offered by parties transacting business with the commission. Where this is done, full approval and control should be evident.

Once again, in my humble opinion, it seems to be a subtle form of accusation as if there is something beneath the surface without any explanation being given and that is the problem. A certain element of doubt is left hanging over the matter. It is not permissible to make attacks on persons or on an organization as competent as the Canadian Dairy Commission without clearly and precisely stating whether there are problems or not! One is not entitled to say that the Canadian Dairy Commission accepted money that it should not have and then contradict oneself. You told us a while ago that there was nothing illegal. If this is so, if things are going well, then it is better to say nothing at all or to say that everything is all right, that there is no problem! Here there seems to be some subtle form of accusation and the Canadian Dairy Commission answers, yes, we have proceeded in such a way and this has appeared in our books; and yes, there has been no conflict of interest since no member of the Canadian Dairy Commission has personally obtained any type of advantage.

The wording of the recommendation would seem to have us believe that some people received personal benefits, although this is not the case, and I maintain that an office such as that of the Auditor General is not entitled to make public a document such as this casting doubt on the competence and integrity of either persons or an agency. In my opinion, it is a very serious flaw in the report tabled by the Auditor General. The Auditor General could perhaps tell us whether this is the way to go about it and if it is, I personally find it to be a poor way of proceeding.

Le président: Monsieur Gourde, je veux faire une intervention avant de demander la réponse du Vérificateur général.

Je crois qu'il est bien établi que le Vérificateur général a le droit d'effectuer le travail qu'il a fait et de faire son rapport et

[Text]

the report is permanently referred, under the standing orders, to this committee. So I do not think you should use the committee's time worrying about that.

Now, having established that Mr. Dye, the Auditor General, has the right to do the work—he is hired as a professional office, and I think we must take his report as it is given, in a professional way. Naturally, he may report on things he finds that are not correct, and then it becomes a matter of discussion, and that is what we are trying to do now: have a discussion between the Auditor General and the Dairy Commission to see whether the committee agrees that all the recommendations should be accepted or whether we might agree that the commission has some arguments on its side. I would just like to caution all members on that direction, and then I would let Mr. Dye answer.

Monsieur Gimaïel invoque le Règlement.

M. Gimaïel: Juste sur un petit point de Règlement, à propos de ce que vous venez de dire, monsieur le président.

Je suis conscient avec vous du fait que le vérificateur général a sans doute fait un bon travail, mais le point que soulève mon collègue, M. Gourde est important. S'il y a des allégations dans ce rapport, qu'on nous dise pourquoi et quels sont les points précis... C'est ce qu'il a voulu dire et je le comprends très bien de l'avoir fait de la façon dont il l'a fait. D'autant plus qu'il faut comprendre, pour nous députés, l'importance que l'on attache à la Commission canadienne du lait en tant qu'institution, monsieur le président. Il y a une question de crédibilité profonde et c'est une question monétaire importante pour nos comtés aussi. C'est pourquoi, s'il y a des allégations, je suis content que mon collègue pose la question et je pense que le vérificateur général devrait le prendre dans ce sens-là, même si on y va un peu fort et que l'on y va de façon quelque peu émotive. C'est important pour nos comtés; on veut que ce soit clair et net tout ça.

Merci, monsieur le président.

M. Tessier: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

The Chairman: Mr. Tessier, I was going to let Mr. Dye answer the question. I do not think Mr. Gimaïel had anything but an argument. If you have an argument, I think you should hold it. If you have a point of order, of course I will hear it.

M. Tessier: Oui, monsieur le président. Ce que je veux soulever ne porte pas sur le jugement ou le travail de M. Dye, c'est sur les affirmations que vous venez de faire. Je pense qu'il est bien évident qu'on est en face d'un travail produit par le vérificateur général, mais on a le droit de questionner la valeur de l'instrument. Alors, si vous me dites qu'il fait cela selon des critères professionnels, on ne veut pas douter du caractère professionnel du document.

[Translation]

que d'après le Règlement le Comité est saisi de façon permanente de ce rapport. Il ne me semble donc pas nécessaire de prendre le temps du Comité pour soulever des doutes là-dessus.

Or, puisque M. Dye, le Vérificateur général, a le droit de faire ce travail, il a des responsabilités professionnelles et je crois que nous devons interpréter son rapport de cette façon, c'est-à-dire d'une façon professionnelle. Evidemment, il peut signaler des choses qui, d'après lui, ne sont pas correctes, et cela devient ensuite un sujet de discussion, et c'est justement ce que nous essayons de faire maintenant: permettre une discussion entre le Vérificateur général et la Commission du lait pour que le Comité puisse décider si toutes les recommandations devraient être acceptées ou bien si certaines des positions de la Commission sont justifiées. J'aimerais donc faire une mise en garde à tous les membres à ce sujet et je donne maintenant la parole à M. Dye.

Mr. Gimaïel on a point of order.

Mr. Gimaïel: Just a small point of order about what you have just said, Mr. Chairman.

I realize as well as you do that the Auditor General probably did do a good job, but the point made by my colleague Mr. Gourde is an important one. If there are any allegations on this report, then we should be told why they are made and what exactly they are... This is what he wanted to say and I understand very well his aim in doing so. This is all the more important for us members because of the importance which we attach to the Canadian Dairy Commission as an institution, Mr. Chairman. The very important question of credibility is at stake as well as a sizable monetary interest for our ridings. That is why, if there are any allegations, I am glad my colleague asked his question and I think that the Auditor General should understand the reasons behind it, even though we may seem to be hammering on the point and reacting rather emotionally. It is important for our ridings and we want all of this to be clear and straightforward.

Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Tessier: On a point of order, Mr. Chairman.

Le président: Monsieur Tessier, j'allais demander à M. Dye de répondre à la question. Je ne crois pas que M. Gimaïel avait autre chose qu'un argument. Si vous avez un argument, je crois qu'il vaudrait mieux attendre. Si c'est un rappel au Règlement, je vous donne évidemment la parole.

Mr. Tessier: Yes, Mr. Chairman. My point does not concern Mr. Dye's judgment or work but the remarks you have just made. Obviously we are dealing with a report from the Auditor General, but we are entitled to question the value of such an investigation. When you say that this was carried out according to professional criteria, it is not our intention to cast any doubt on the document's professionalism.

Par ailleurs, ce qu'on peut mettre en doute et qu'on est en droit de mettre en doute, c'est le résultat que ça donne et je

On the other hand, what can be doubted and what we have the right to doubt is the result obtained and I believe that the

[Texte]

pense que c'est le rôle du Comité de s'interroger sur la valeur de la vérification et la façon de la faire. J'ai l'impression que le travail du vérificateur dans le résultat... plus tôt on nous parlait de trente-deux recommandations d'appliquées sur trente-six..., là-dessus le vérificateur sera sans doute très heureux de dire: on a été utile dans le processus, sauf que le résultat que ça donne c'est qu'on est en train de mettre en cause la Commission canadienne du lait. On est en train d'accuser des hommes et après on va mettre en doute la valeur du programme. On ne peut pas admettre ça parce que les résultats sont là et ils sont probants; la Commission canadienne du lait a fait, depuis 1975 en particulier, un travail comme n'a encore fait aucun organisme gouvernemental, et aujourd'hui on voudrait la laisser se faire questionner et accuser, et ça ce n'est pas possible.

Le président: Monsieur Tessier, ce n'est pas un rappel au Règlement et j'invite M. Dye à répondre aux questions de M. Gourde.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, on the same point of order.

The Chairman: There was no point of order, Mr. Thacker; therefore I cannot entertain you on that point of order.

I am going to call on Mr. Dye to answer the question now and then we will entertain the next questioner and any other points of order.

Mr. Dye.

Mr. Dye: Thank you, Mr. Chairman.

I do not think my auditors or I were in any way trying to leave subtle allegations of wrong-doing. We were attempting, in our best objective and, I think, in a firm and fair way, to respond to the request of the Minister of Agriculture when he asked me specifically to report on whether or not there were indications of appearances. His phrase is:

... that the export marketing activity is open to abuses or incompetence, or even the appearance of such and there is an absence of public accountability by the Canadian Dairy Commission.

So we are looking at appearances, sir, and we try to be fair about this, but the appearances are of interest to the minister. He wanted to know if there were appearances out there that might give somebody concerns. We cited the travel one and made recommendations under (k). The reason those appearances have been cited is that there may be a potential, a possible obligation by the commission; I am not saying there is. It is a matter of conjecture; it is a matter of appearance. I think the minister wants to make sure that his commission is not put in the awkward position of a possible appearance of a conflict of interest. Now, when contracts are changed and you are dealing with people who have already paid for travel and accommodation, that may, in the minds of some, raise an

[Traduction]

committee's role is to ask itself what is the value of the audit and what is the way it is done. I have the feeling that the work of the Auditor in the result—A little earlier, it was said that 32 out of 36 recommendations were followed upon—and therefore the Auditor General will no doubt be very happy to say: We were useful in the process, but the result is that we are casting aspersions on the Canadian Dairy Commission. For the moment we are accusing men and later on we will be placing the value of the program in doubt. That is inadmissible since the results are there and they are conclusive; the Canadian Dairy Commission has, particularly since 1975, accomplished more than any other government agency and today, we are asked to let it be placed in doubt, let it be subject to accusations, and that is simply not possible.

The Chairman: Mr. Tessier, that is not a point of order and I would invite Mr. Dye to answer Mr. Gourde's questions.

M. Thacker: Monsieur le président, toujours au sujet du même rappel au Règlement.

Le président: Il ne s'agissait pas de rappel au Règlement, monsieur Thacker; par conséquent, je ne peux vous entendre au sujet de ce rappel au Règlement.

J'inviterais M. Dye à répondre à la question maintenant et, ensuite, nous passerons à l'intervenant suivant et à tout autre rappel au Règlement.

Monsieur Dye.

M. Dye: Merci, monsieur le président.

Je ne crois pas que mes vérificateurs ou moi-même tentions de quelque façon que ce soit de semer des allégations subtiles de méfaits. Nous tentions, conformément à notre objectif le plus louable et, je crois, d'une façon ferme et juste, de donner suite à la demande du ministre de l'Agriculture qui m'avait prié expressément de lui faire rapport quant à la question de savoir s'il y avait ou non des apparences d'actes répréhensibles. Ses paroles sont les suivantes:

... que la commercialisation des exportations se prête à des abus ou à l'incompétence, ou même à leurs apparences, et que la Commission canadienne du lait ne rende pas au public des comptes comme il se doit.

Il s'agit donc d'apparences, monsieur, et nous avons tenté d'être justes, mais ce sont les apparences qui intéressent le ministre. Il voulait savoir si des apparences telles que quelqu'un puisse s'en inquiéter existaient. Nous avons relevé la question des voyages et nous formulons des recommandations à cette fin au paragraphe k). Si nous avons relevé ces apparences, c'est qu'elles peuvent entraîner éventuellement une obligation pour la commission; je ne prétends pas que c'est le cas. C'est une question de conjecture; c'est une question d'apparences. Je crois que le ministre voulait s'assurer que sa commission ne se retrouve pas dans la situation délicate d'avoir à répondre d'une éventuelle apparence de conflit d'intérêts. Or, lorsque vous modifiez des contrats et que vous faites affaire

[Text]

appearance. It is specifically on the point of the letter from the minister that we have raised these, sir.

Mr. Towers: I wonder whether—

The Chairman: Supplementary question?

Mr. Towers: Yes, actually it is. There seems to be some concern on the part of some of our members as to actually what the situation is and wanting to close the door. I wonder whether it would be appropriate for you, as chairman, if we could get the agreement of the committee to write a letter to the Minister of Agriculture and ask him if he knows when we can anticipate a report from the RCMP on their investigation and then, of course, I think the whole thing could be put together. This may be a little out of order but we know that we are travelling down two different roads here. I think if the members would agree with that, we could find out when the Minister of Agriculture anticipates that he will get a report from the RCMP on it.

The Chairman: Mr. Towers, I will just respond to this point of it. I suppose the committee will want to consider that and make a decision on that question. But right now, the questioning of Mr. Gourde does not really touch on the RCMP. I think the Auditor General is simply trying to explain the specific instructions he got from the minister. I would like to defer you question but I think it is important. Somebody else on a point of order?

Mr. Choquette.

• 1125

Monsieur Choquette.

M. Choquette: Il y a quelque chose qui m'intrigue. Je lis le rapport, je lis les règles du Conseil du Trésor, et je me dis: est-ce que les règles du Conseil du Trésor ne sont pas le texte réglementaire avec lequel on doit vivre? Si notre comportement se conforme aux règlements du Conseil du Trésor et aux directives du Conseil du Trésor, je me demande pourquoi on doit commenter. Selon nous, les règles du Conseil du Trésor sont claires, et nous avons travaillé dans le cadre des directives du Conseil du Trésor. C'est là que j'ai de la difficulté à comprendre. S'il faut comprendre, en lisant les directives du Conseil du Trésor, qu'elles ne sont pas tout à fait exactes et qu'on peut être accusé tout en les suivant, eh bien, on ne saura réellement plus où aller.

Je pense que les règles du Conseil du Trésor, dans ce cas-là, sont claires et précises et que nous les avons suivies.

Mr. Thacker: On that point, there is a substantial difference between Treasury Board rules that set out rules for civil servants travelling and your type of an agency, which is involved in contractual relations involving large amounts of money. As the Auditor General has pointed out—and my

[Translation]

avec des personnes qui ont déjà payé votre déplacement et votre logement, cela peut créer, de l'avis de certains, certaines apparences. C'est expressément à la suite du point soulevé par le ministre dans sa lettre que nous avons mentionné ces questions, monsieur.

M. Towers: Je me demande si . . .

Le président: Une question supplémentaire?

M. Towers: Oui, c'est justement cela. Certains de nos membres semblent se préoccuper de savoir quelle est vraiment la situation et semblent vouloir, éventuellement, fermer la porte à tout abus. Je me demande s'il conviendrait que vous, en votre qualité de président, obteniez l'accord des membres du Comité pour écrire au ministre de l'Agriculture lui demandant s'il sait quand nous pouvons espérer avoir le rapport d'enquête de la Gendarmerie royale et alors, évidemment, nous aurons un aperçu global de la situation. Ma suggestion est peut-être un peu irrecevable, mais nous savons que nous explorons ici deux voies différentes. Je crois que si les membres du Comité pouvaient s'entendre sur ma suggestion, nous pourrions apprendre quand le ministre de l'Agriculture s'attend à recevoir un rapport de la Gendarmerie royale.

Le président: Monsieur Towers, je vais simplement répondre à cet aspect. Je suppose que le Comité voudra examiner votre suggestion et prendre une décision. Toutefois, pour l'instant, les questions de M. Gourde ne portent pas sur la Gendarmerie royale du Canada. Je crois que le Vérificateur général tente simplement d'expliquer les instructions précises qu'il a reçues du ministre. J'aimerais donc remettre à plus tard votre question que j'estime importante. Est-ce que quelqu'un d'autre veut invoquer le Règlement?

Monsieur Choquette.

Mr. Choquette.

Mr. Choquette: Something intrigues me. I read the report, I read Treasury Board guidelines and I say to myself; are treasury board guidelines not the rules by which we must abide? If our behaviour follows the rules and guidelines of Treasury Board, I wonder why there should be some comments. According to us, Treasury Board guidelines are clear, and we have been working within the framework of these guidelines. That is what I have trouble understanding. Are we to understand, when reading the Treasury Board guidelines that they are not quite precise and that we may, having followed them, be open to accusations, then we will never know what to believe.

I believe that the Treasury Board guidelines in this case, are clear and precise and we followed them.

M. Thacker: A ce sujet, il existe une différence considérable dans les règlements du Conseil du trésor en ce qui concerne les voyages par les fonctionnaires et les voyages dans un organisme comme le vôtre qui conclut des contrats portant sur des sommes importantes. Comme l'a souligné le Vérificateur géné-

[Texte]

friends opposite have not read that—there is the possibility that adverse perceptions, including conflict of interest, could arise and undermine the integrity of the transactions that flow from that. It is a matter of public perception when you are dealing with public money and producers' money. I think you would agree with that, Mr. Choquette.

M. Choquette: Je suis d'accord, mais je pense que pourvu qu'on vive dans le cadre des règles, les gens à l'esprit étroit peuvent penser ce qu'ils veulent! Il faut tout de même continuer à vivre. Je pense que nous avons vécu dans le cadre des règles, et je pense que le comportement des employés de la Commission, qui ont indiqué sur leurs comptes de dépenses que c'était gratuit, était approprié. J'ai beaucoup de difficulté à comprendre. S'il faut, chaque fois qu'on pose un geste, vous ou moi, se demander si une personne à l'esprit étroit peut être scandalisée, cela devient le scandale des faibles.

Mr. Thacker: But surely you would agree that when contracts are changed afterwards, that is a problem.

The Chairman: Order.

Another point of order?

Mr. Dubois: Yes.

The Chairman: Mr. Dubois.

M. Dubois: Monsieur le président, je pense que M. Gourde, mon collègue, avait la parole. Je ne nie pas que M. Thacker puisse avoir le droit de parole, mais je pense que mon collègue a la parole. M. Thacker parlera quand il aura la parole.

Le président: Je suis d'accord, monsieur Dubois. Merci beaucoup.

M. Dubois: Merci.

Le président: Monsieur Gourde, je vous ai donné quelques minutes de plus, mais si vous avez une dernière question...

M. Gourde: Ce sera une petite question.

Monsieur Dye, toujours au sujet de ces allusions concernant le transport et l'hébergement, vous avez dans votre rapport les commentaires de la Commission. Voici ce que dit la Commission:

La Commission accepte la recommandation et désire signaler que les dirigeants de la Commission canadienne du lait ont toujours divulgué dans leurs réclamations pour voyages les avantages reçus gratuitement sur le plan du transport et de l'hébergement.

Est-ce que vous pouvez nous dire, monsieur Dye, si vous avez pu constater, lors de votre vérification, que ce qui est dit là est juste? Est-ce qu'effectivement, tout ce qui a été fait a été divulgué? Vu que vous êtes un expert, je pourrais vous poser la question: est-ce que le fait de divulguer cela est conforme aux règles qui existent dans notre gouvernement, ici?

Une voix: Aux règles du Conseil du Trésor.

[Traduction]

ral, et mes amis en face ne l'ont pas lu, on risque de mal percevoir les choses, d'y voir même des conflits d'intérêts, ce qui pourrait miner en conséquence l'intégrité des transactions que vous effectuez. Il s'agit d'une question de perception publique lorsque vous travaillez avec les deniers publics et l'argent des producteurs. Je crois que vous en conviendrez, monsieur Choquette.

Mr. Choquette: I agree with that but I also believe that as long as you follow the rules, the narrow-minded can think what they want! You still have to keep on living. I think that we lived within the rules, and I think that the behaviour of the Commission's employees, who indicated in their expense account that something was free, was appropriate. I have great difficulty understanding. If we must, you and I, every time we do something ask ourselves if a narrow-minded person may be scandalized, then it becomes the scandal of the weak.

M. Thacker: Toutefois, vous reconnaîtrez certainement que lorsqu'on modifie après coup des contrats, cela pose un problème.

Le président: A l'ordre.

Un autre rappel au Règlement?

M. Dubois: Oui.

Le président: Monsieur Dubois.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, I think Mr. Gourde, my colleague, had the floor. I am not denying that Mr. Thacker may have a right to the floor but for the moment I think my colleague has the floor. Mr. Thacker can speak when he has the floor.

The Chairman: I agree, Mr. Dubois. Thank you.

Mr. Dubois: Thank you very much.

The Chairman: Mr. Gourde, I gave you a few minutes more, but if you have a last question...

Mr. Gourde: It will be a short question.

Mr. Dye on this same matter of appearances concerning travel and accommodation, you have in your report the Commission's comments. This is what the commission says:

The commission agrees with the recommendation and wishes to point out CDC officials always disclosed on travel claims the travel and accommodation received as a courtesy.

Can you tell us, Mr. Dye, if you were able to see, during your audit, if this was the case? In reality was everything done, disclosed? Since you are an expert, I want to ask you; would the fact of disclosing this information follow the rules that exist within our government here?

An hon. Member: The Treasury Board guidelines.

[Text]

M. Gourde: Aux règles du Conseil du Trésor... Je vais vous donner un exemple. Supposons que vous arrivez à Paris, que vous prenez un taxi pour vous rendre à un hôtel et que ce taxi soit payé par la personne qui vous reçoit. Un taxi coûte \$20, peut-être pas à Paris, mais enfin, cela coûte \$20. Est-ce que c'est conforme aux règles que nous connaissons et aux règles que vous appliquez généralement? Qu'en est-il de ce cas précis dont on discute?

• 1130

Mr. Dye: Mr. Chairman, I think, in answer to this question, we are dealing with two levels of responsibility here. One certainly is to apply the rules of the Treasury Board, and the Treasury Board and the government, through appropriation, will supply funds so that government officials can travel to conduct the work of a Canadian agency.

The question here may well be to do with trust moneys used. This is not all government money and it is not necessarily tax. This is money of dairy farmers throughout Canada used in the export business and to be shared among them, and it may well be that there is an appearance here that goes beyond the strict requirements of the Treasury Board guidelines as to expenditure.

I do agree with you, sir, that, as far as I am aware, there is no evidence that there were double claims, or something—or that one bill is paid and they claim twice. There is none of that. I think the question is whether or not there is a... It casts a question in somebody's mind and I was asked to comment on that, and I did.

Le président: Monsieur Choquette.

M. Choquette: Monsieur le président, je voudrais dire que les dépenses de transport et d'hébergement ne sont pas à la charge des producteurs de lait; elles sont payées par le gouvernement du Canada.

Le président: D'accord, monsieur Gourde?

M. Gourde: Oui, merci.

The Chairman: Mr. Hovdebo, 15 minutes, please.

Mr. Hovdebo: Thank you, Mr. Chairman.

I want to spend a bit of that time on some general things that I want to bring up. First of all, I think we should all be concerned with the fact that the money is being spent and with how it is being spent. It is taxpayers' money, it is producers' money and, in some cases, it is the difference between the survival of the industry and the non-survival of the industry if it is not done well. We should be cheering here at the fact that somebody is looking into it and making sure that it is done properly, rather than putting obstacles in the way of an effective investigation of what the facts actually are.

[Translation]

Mr. Gourde: The Treasury Board guidelines. I will give you an example. Suppose you arrive in Paris, that you take a taxi to get to a hotel and that the person greeting you pays for the taxi. The taxi ride costs \$20, perhaps not in Paris, but anyway let us say \$20, does this follow the rules that we know and the rules that you generally apply? What would happen in this precise case?

M. Dye: Monsieur le président, je crois, en réponse à cette question, qu'il s'agit ici de deux paliers de responsabilité. Dans un premier temps, il faut certainement appliquer les directives du Conseil du Trésor, et le Conseil du Trésor et le gouvernement, en votant des crédits, fourniront les sommes nécessaires afin que les fonctionnaires gouvernementaux puissent voyager afin d'exécuter le travail d'un organisme canadien.

La question ici a peut-être à voir avec des sommes fiduciaires. Il ne s'agit pas uniquement d'argent gouvernemental ni nécessairement de revenus fiscaux. Il s'agit de l'argent des producteurs laitiers de par le Canada qui sert dans une entreprise d'exportation et que ceux-ci se partagent entre eux et donc il se peut fort bien que les apparences ici vont au-delà des exigences strictes, en ce qui concerne les dépenses, des directives du Conseil du Trésor.

Je reconnais comme vous, monsieur, qu'à ma connaissance il n'y a aucune preuve de réclamation double ou de quelque chose—d'une facture payée qu'on réclame deux fois. Pas du tout. Je crois que la question est de savoir s'il y a eu ou non—Cela peut entraîner des doutes dans l'esprit de quelqu'un et c'est sur cet aspect qu'on m'a demandé de faire des commentaires, ce que j'ai fait.

The Chairman: Mr. Choquette.

Mr. Choquette: Mr. Chairman, I would like to say that travel and accommodation expenses are not the responsibility of the dairy producers; such expenditures are paid by the government of Canada.

The Chairman: Fine. Mr. Gourde?

Mr. Gourde: Yes, thank you.

Le président: Monsieur Hovdebo, 15 minutes, s'il vous plaît.

M. Hovdebo: Merci, monsieur le président.

J'aimerais consacrer un peu de temps à certains aspects généraux que je tiens à aborder. Tout d'abord, je crois que nous devons tous nous préoccuper du fait que l'argent se dépense et de savoir comment. Il s'agit de l'argent des contribuables, de l'argent des producteurs, et dans certains cas, il peut s'agir de la différence entre la survie de l'industrie et le décès de l'industrie si les choses ne sont pas bien faites. Nous devrions nous réjouir que quelqu'un se penche sur la chose et s'assure qu'on s'y prend correctement, plutôt que de placer des obstacles à une enquête efficace qui cherche à découvrir quels sont les faits.

[Texte]

I do not want to comment on the legal decisions concerning many of the things that have come up, although I may want to ask questions on that some time later in this hearing. I think that is an area that has to be explored, just as some of the points that Mr. Towers brought up should be explored further. I also want to put forward the fact that there is a difference in ideology among many of us here who are members of Parliament. For instance, I, for one, very much want to see the Canadian Dairy Commission work and work well. In fact, we cannot afford to have it not work well, because—

Mr. McCain: We all agree on that.

Mr. Hovdebo:—if it bungles up the job and we end up without the Dairy Commission, every dairy farmer in Canada will be a lot worse off than he would have been with the thing. I think it is important that we keep on the track and not allow the Dairy Commission's work to be subverted by any question of wrongdoing, therefore, it is important that we take a look at it.

There has been a considerable amount of time spent here today, and there was at the last meeting, suggesting that the Auditor General is responsible for the doubt that has been cast on the Dairy Commission. I put before you the fact that the Gilson report put some doubt on the Dairy Commission, the Kates report—the Public Service Staff Relations Act report—put some doubt on the Dairy Commission. The minister put some doubt on the Dairy Commission when he asked the Auditor General to look into it. Then, again, he put further doubt on the commission when he asked the RCMP to look into what was going on. You cannot lay the responsibility for the doubt of the Dairy Commission at the doorstep of the Auditor General.

• 1135

Secondly, thirdly, or fourthly, I find the adversary position that is taken by the people here—maybe it is the fault of the Auditor General, maybe it is the fault of the Dairy Commission, but the adversary position that has been taken here is really incomprehensible. What we are talking about here is money that is spent by the producers to keep an operation going; and what we need to do is look at how that money was spent. If the Auditor General has any doubts about how that money was spent, then those doubts should be looked into as far as possible. If he has any professional advice to give to the Dairy Commission as to how they operate, that advice should be looked at and carried out. The Auditor General has a responsibility generally for the expenditures of this country, not just specifically, and he does not go around the Dairy Commission just because the Dairy Commission does not want him to look into it.

[Traduction]

Je ne tiens pas à faire de commentaires sur les décisions d'ordre juridique qu'il faudra prendre suite aux éléments qui ont été révélés, bien que je poserai peut-être quelques questions à ce sujet plus tard au cours de la réunion. J'estime en effet que c'est là un aspect qu'il nous faut fouiller tout comme certains des points abordés par M. Towers doivent être examinés plus à fond. J'aimerais également mentionner le fait qu'il existe des différences d'idéologie parmi nombre d'entre nous, les députés. Par exemple, pour ma part, je tiens énormément à ce que la Commission canadienne du lait fonctionne et fonctionne bien. En fait, nous ne pouvons pas nous permettre que cette Commission ne fonctionne pas bien puisque...

M. McCain: Nous en convenons tous.

M. Hovdebo:... si nous bousillons les choses et nous nous retrouvons sans Commission du lait, chaque producteur laitier au Canada se retrouvera en pire posture qu'avant. Je crois qu'il est important que nous restions dans le droit chemin et que nous ne permettions pas que le travail de la Commission canadienne du lait soit miné par le moindre doute d'irrégularité et par conséquent, il est important que nous examinions la chose.

On a consacré énormément de temps ici aujourd'hui, tout comme lors de la dernière réunion, à laisser entendre que c'est le Vérificateur général qui est responsable des doutes qu'on soulève au sujet de la Commission canadienne du lait. Or j'aimerais vous rappeler que le rapport Gilson avait soulevé quelques doutes, que le rapport Kates—le rapport sur la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique—avait soulevé quelques doutes au sujet de la Commission canadienne du lait. Le ministre a soulevé des doutes au sujet de la Commission lorsqu'il a demandé au Vérificateur général de faire enquête. Il a en outre soulevé des doutes encore plus graves au sujet de la Commission lorsqu'il a demandé à la Gendarmerie Royale du Canada d'examiner ce qui s'y passait. Vous ne pouvez rendre le Vérificateur général responsable des doutes soulevés au sujet de la Commission canadienne du lait.

Deuxièmement, troisièmement ou quatrièmement, je trouve que cette position d'imputation qui est celle des gens ici... Peut-être est-ce la faute du Vérificateur général, peut-être est-ce celle de la Commission du lait, mais je pense que cette position qui est la leur est tout à fait incompréhensible. Ce dont nous parlons ici, c'est d'argent qui est dépensé par des producteurs pour maintenir leur exploitation en vie; ce dont nous avons besoin, c'est donc de regarder comment cet argent a été dépensé. Si le Vérificateur général a des doutes sur la façon dont cet argent est utilisé, ses doutes devraient être examinés, autant que faire se peut. S'il a des conseils professionnels à donner à la Commission du lait sur la façon dont elle procède, ces conseils devraient être également examinés et mis en application. Le Vérificateur général a une responsabilité générale sur les dépenses qui sont faites dans ce pays, et non pas une responsabilité ponctuelle, et il ne peut éviter d'examiner les comptes de la Commission du lait simplement parce que celle-ci ne le voudrait pas.

[Text]

Our responsibility in this committee has nothing to do with what happens in agriculture, as somebody here suggested. What it does have something to do with is whether the money which is collected from the people of Canada is spent well; and that is our responsibility, and we should look to it.

Now to get to this report, I have a number of concerns I am going to bring up first in a row. Then I want to go back because I want to ask, Mr. Chairman, for the tabling of a good deal of information; and, if necessary, I am quite willing to list the information that I want. At the moment I will just go over it generally.

In the report from the Auditor General, five or six or seven—and many of you will have different positions on this—problems are brought up by the Auditor General that we are facing here. I am going to just go over them kind of generally.

We have a concern about the using of levies from farmers from all across Canada to finance capital assistance. That was gone into in some extent, but I am not satisfied that we have gone into it far enough. We have a problem of buying milk offshore to sell offshore at a loss, and sometimes through an agent. Now there are a lot of questions in that that you could ask. We have a problem, a concern, about the 180 days, interest free—an accepted policy, I suppose—for those people owing money to the Dairy Commission. That is producer money.

Why is it done? How much is it done? What effect does it have? We have a real concern about the use of agents, as far as I am concerned. Why are agents used? How often are they used? What is the cost of the use of agents? Are they being used? What do they do? In every specific circumstance, what do they do? When you buy offshore and sell offshore, why do you have an agent when you do this selling yourself? There is a lack of use of tenders. I think considerable suggestions are made in this report on the use or lack of use of tenders. In many cases where tenders could have been used, they were not used; where prices could have been paid that were lower, they were not paid that were lower, if we are to believe what the Auditor General said.

You have been talking about another one here for a considerable length of time: the travel one. How often did they travel; by what mode; who went with them, and why did those people go with them; did they go by private jet or did they go by commercial aircraft, and who paid for that, and why; and what did each person that went do to help the sale?—all of those things they are doing.

So what I am going to ask, Mr. Chairman, if I could, is that this committee have tabled before it so that we are not working in the vacuum that I think we are working in—on each of the questions we have tabled, at the next meeting or as soon as possible, can we have put before us the use of the levies for capital assistance?

[Translation]

Notre responsabilité à ce Comité n'a rien à faire avec l'agriculture comme quelqu'un l'a supposé. Nous sommes ici pour vérifier si les fonds qui sont perçus des contribuables sont bien dépensés; voilà notre responsabilité, nous devrions nous y tenir.

Pour revenir à ce rapport, j'ai un certain nombre de questions que je vais soulever une à une. J'aimerais ensuite demander, monsieur le président, que l'on puisse obtenir un certain nombre de renseignements; et, si nécessaire, je suis prêt à donner la liste des renseignements dont j'ai besoin. Pour le moment, je vais aborder les questions de façon générale.

Dans le rapport du vérificateur général, cinq, six ou sept—certains d'entre vous auront des points de vues différents à ce sujet—sujets épineux sont soulevés par le Vérificateur, et nous y sommes maintenant attelés. Je vais donc les passer en revue de façon générale.

Ces retenues d'abord qui sont imposées aux fermiers dans tout le Canada pour le financement de l'aide au capital nous posent des problèmes. On s'est penché sur la question, dans une certaine mesure, mais je ne suis pas certain que nous soyons allés assez loin. Nous avons le problème de ces achats de lait à l'étranger que nous revendons à l'étranger à perte, et souvent par l'intermédiaire d'un agent. Il y a des tas de questions que l'on pourrait se poser à ce sujet. Nous avons un problème, une préoccupation, à propos de ce délai de 180 jours, sans intérêt—je suppose que c'est une politique qui a été autorisée—pour ceux qui doivent de l'argent à la Commission du lait. Or, cet argent est l'argent du producteur.

Pourquoi? Quelle est l'étendue de cette pratique? Quelles en sont les répercussions? Nous nous posons donc des questions sur l'opportunité de recourir à ces agents. Pourquoi cela? Y a-t-on recours souvent? Quel est le coût de cette pratique? Les fait-on travailler véritablement? Que font-ils? Dans chaque cas, quel est leur rôle? Lorsque nous achetons à l'étranger et revendons à l'étranger, pourquoi avoir recours à un agent alors que c'est vous-même qui êtes responsable de cette vente? On a trop peu recours aux soumissions. À ce propos, le rapport fait un certain nombre de suggestions importantes. Dans de nombreux cas on aurait pu recourir à cette procédure et on ne l'a pas fait; si l'on en croit le Vérificateur général, il y a des cas où les prix auraient pu être plus avantageux.

Vous avez également parlé d'une autre question ici assez longtemps: celle des déplacements. Combien de déplacements y a-t-il eu; par quel mode; qui a accompagné ces messieurs, et pourquoi; ont-ils été transportés par avion privé ou ont-ils emprunté des vols commerciaux, et qui a payé la facture et pourquoi; quelle a été la fonction de chaque personnes qui s'est déplacée dans le processus de vente? ... Et qu'ont-ils pu faire par ailleurs?

Je vais donc demander, monsieur le président, si je le peux, que ce Comité puisse disposer de ces renseignements pour que nous ne travaillions pas ici dans le vide, ce qui est à l'heure actuelle le cas; que l'on dépose donc au Comité une réponse à chacune des questions que j'ai posées, pour la séance prochaine.

[Texte]

And I have some questions on the levies themselves—the legality, and whether the provinces are involved, and why the Dairy Commission went to the provinces not too long ago and said: you will have to change your act; and then never did follow it up.

• 1140

As far as the capital assistance, what happened? Can we have tabled before us the advertising which allowed the tenders to be called and the tendering called and the reasons for the acceptance of the tenders that were accepted? Could we have those tabled—the reason for the choice? Could we have tabled before us the amount of money that the CDC paid out on that capital assistance? What other grants went into that capital assistance? Did DREE help them? How much help did they get, and for what exactly? Was it used for that? Can we have those questions answered and tabled before us? We put the questions and have them tabled before us.

The buying in milk offshore to sell at a loss—in some cases, I understand, possibly at a gain in other cases—how often was this done? How was it done, and how much of it was done? What did we pay for the product offshore and what did we sell it for? What is the total loss? What is the loss on each part—what would you call it—each of the items that were done this way, each of the transactions that were done in this way? What was the cost effectiveness of this? I know the reason. The Dairy Commission said we were attempting to keep offshore markets, and we had contracts. What was the cost effectiveness? Would it not have been better to pay the customer something instead of taking the loss in the way it was?

The 180 day interest free: why was it done? How often was it done? How much did it cost us? How many transactions took place? What did each of those transactions cost us? What are the cost benefits of that?

In the use of agents, why are they necessary? How often were agents—and I know we have before us a list of the amounts paid. What was paid, and why were they paid in each case? Why were they used in certain circumstances? What did they actually do? What were the circumstances, and who are they in each case, and what were they used for in each particular case that we were forced to pay them?

I have a consideration in the lack of tenders. There is obviously some kind of preferential pricing if we are to believe what was in the auditor's report. Were tenders used there? When the CDC paid a certain price for evaporated milk, the one example that is given, did they go out for tendering? Can we have some indication of what the price was at that time, and how much the loss was? If they had bought it from somebody else, what would the loss have been? I commend

[Traduction]

ou aussitôt que possible, et que l'on nous dise comment sont utilisées ces retenues destinées à l'aide au capital.

J'ai d'ailleurs certaines questions à poser sur ces retenues elles-mêmes... sur leur légitimité, sur le rôle des provinces et sur celui de la Commission du lait lorsqu'elle s'est adressée à ces dernières il n'y a pas très longtemps pour leur dire qu'elles devraient modifier leur façon de faire, démarche à laquelle la Commission n'a pas donné suite.

En ce qui concerne cette aide au capital, que s'est-il passé? Est-ce que l'on pourrait nous donner ici la publicité qui a permis aux appels d'offres de se faire, et ensuite les raisons qui ont fait que certaines offres ont été retenues? Est-ce que cela pourrait être déposé ici... ainsi que la raison du choix? Est-ce que l'on pourrait également nous donner le chiffre de ce que la CCL a versé au titre de l'aide au capital? Quelles autres subventions ont été utilisées pour cette aide? Est-ce que le MEER les a aidés? A combien se montait cette aide, et quel en a été l'usage? Pourrions-nous donc demander que les réponses à ces questions soient déposées au comité? Voilà les questions.

A-t-on souvent acheté du lait à l'étranger pour le revendre à perte, même si dans certains cas, je pense, il y a eu des bénéfices, et comment cette opération s'est-elle déroulée? Combien avons-nous payé pour ce que nous avons acheté et à quel prix l'avons-nous revendu? Quel est le montant des pertes totales? A combien se montent ces pertes dans chaque cas, pour chaque produit et chaque transaction? Comment se justifiait cette opération du point de vue économique? Je connais déjà la réponse. La Commission du lait cherchait à maintenir certains de nos marchés à l'étranger, et nous avions des contrats. Quelle a été donc la rentabilité de ces opérations? N'aurait-il pas été préférable de dédommager le client au lieu de courir ces risques de pertes?

Ces 180 jours sans intérêt: pour quelle raison a-t-on pris cette décision? Combien de fois cela a-t-il été appliqué? Combien est-ce que ça nous a coûté? Combien de transactions cela concerne-t-il? Combien nous a coûté chacune de ces transactions? Quel profit en a-t-on tiré?

En ce qui concerne les agents, pourquoi était-il nécessaire d'y recourir? Combien de fois a-t-on eu recours à ces agents, je sais que nous avons ici une liste des montants versés. Quelle était la rémunération, et pourquoi y avait-il rémunération dans chaque cas? Pourquoi a-t-on eu recours à ces agents dans certaines situations particulières? Quel a été leur rôle exact? Dans quelles circonstances les a-t-on engagés, qui étaient-ils dans chaque cas, et qu'est-ce qui justifiait, dans chacun des cas considérés, que l'on doive les rémunérer?

Je passerai maintenant à cette absence de soumissions. De toute évidence, on pratique d'une certaine manière des prix préférentiels, si l'on en croit le rapport du vérificateur. Y a-t-il eu appel d'offres? Lorsque la CCL payait un certain prix pour le lait évaporé, exemple qui nous est cité, y avait-il eu recours à des soumissions? Est-ce que nous pourrions avoir des indications sur les prix à l'époque, et sur la perte qui a été assumée? Si l'on avait acheté ailleurs, quelle aurait été cette perte? Je

[Text]

everybody to read the Public Service Staff Relations Act report, because it indicates that a certain amount of this stuff has been going on for some time.

I could go on, and I will—if you wish, Mr. Chairman—document the requirements that I would like to see tabled before the House. I have one more kind of request that I would like to put; that is, I would like to be sure that at the next meeting or at subsequent meetings the other two commissioners are here so that we can question them on their feelings about the decisions that were made. If you read this report, this case report, you get the very definite feeling that many things go on in the Canadian Dairy Commission that the commissioners do not know about, the staff does not know about, that nobody seems to know about except the chairman. I think those things should be explained, and that is partly our responsibility as a committee here.

So, Mr. Chairman, I guess I have taken most of my 15 minutes, but I have a number of other questions.

The Vice-Chairman: Mr. Hovdebo, are you going to table the list of questions?

Mr. Hovdebo: If that is acceptable to the committee, yes, I will do that. I can do that, I think, today or tomorrow. I have just a rough . . .

The Vice-Chairman: Very well. Thank you very much.

Mr. McCain.

• 1145

Mr. McCain: Mr. Chairman, I think the record will show that Mr. Hovdebo has put enough questions on the record to stimulate a little activity immediately. The tabling of these questions may be a formality, but the record of this meeting will certainly list a lot of very pertinent questions.

I would like to say that there is no quarrel, I think, among any of the members of this committee, philosophical or otherwise, about the mechanism which has been established to assist and perpetuate the dairy industry. So we are not in a philosophical discussion. I think I would have to agree with Mr. Hovdebo that there is an element of indication that there is some inclination in some members of this committee to sort of try to, technically or otherwise, roadblock some answers to some questions; and if any member of this committee tries in any way, in or outside of the bounds of this committee, to influence the remarks or the responses of a witness of this committee, I would think that he would not be serving Canada very well and would be not complying with the intention of our act and our duties.

Now, having said that, I think there are some things that I would like to have, and I would like to know if it is possible to get them.

[Translation]

recommande à chacun de lire le rapport de la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique, lequel montre que ce genre de pratique s'est répété pendant pas mal de temps.

Je pourrais continuer, et, avec votre permission, monsieur le président, je vais m'occuper de toute cette information que j'aimerais que l'on nous donne publiquement à la Chambre. J'ai encore quelque chose à demander; j'aimerais être certain qu'à la prochaine réunion, ou à d'autres réunions qui suivront, les deux autres commissaires soient présents, afin que nous puissions aussi leur demander ce qu'ils pensent des décisions qui ont été prises. Si vous lisez ce rapport, où l'on traite de ce cas particulier, vous aurez très nettement l'impression qu'il se passe des tas de choses à la Commission canadienne du lait dont les commissaires ne sont pas tenus au courant, ni même le personnel, en quelque sorte personne n'en sait rien si ce n'est le président. Je crois qu'il faudrait là quelques explications, voilà en partie où est la responsabilité de notre comité.

Monsieur le président, je pense avoir dépassé les 15 minutes, et j'ai pourtant d'autres questions à poser.

Le vice-président: Monsieur Hovdebo, allez-vous déposer cette liste de questions?

M. Hovdebo: Si le comité le désire, je vais le faire. Je pense pouvoir le faire aujourd'hui ou demain. Simplement, je n'ai en ce moment qu'un «brouillon» . . .

Le vice-président: Très bien. Merci beaucoup.

Monsieur McCain.

M. McCain: Monsieur le président, je pense que le compte rendu montrera que M. Hovdebo a posé suffisamment de questions qui vont susciter immédiatement un certain débat. Que déposer ces questions soit ensuite une simple formalité n'empêche que le compte rendu de cette réunion permettra de voir qu'un certain nombre de questions très pertinentes sont maintenant posées.

J'aimerais dire qu'il n'y a à mon sens aucune divergence entre les membres de ce Comité sur les raisons du mécanisme qui a été mis en place pour aider l'industrie laitière à se maintenir. Il ne s'agit donc pas ici d'une discussion de principe. Je dois malheureusement donner raison à M. Hovdebo lorsqu'il nous dit que certains éléments montrent comment certains membres de ce Comité cherchent, en ayant recours à des artifices techniques ou autres, à empêcher que certaines questions n'obtiennent réponse; si donc un membre de ce Comité cherchait d'une façon ou d'une autre, ici ou à l'extérieur, à influencer les dépositions ou les réponses d'un témoin, je dois dire que ce serait un mauvais service qu'il rendrait au Canada, et qu'il serait en contradiction avec nos objectifs ici et nos devoirs.

Cela dit, il y a quelques renseignements que j'aimerais bien avoir.

[Texte]

Could we have a list of the export shipments that have been made by the commission during the audit period concerned? Of course, if there are any since the audit period that might be available, it would be appreciated if they could also be contained in that list. How many of these shipments involved some claims for unsatisfactory quality, or for any other reason, and what was the amount of the claim? Inasmuch as each shipment involves a cost of money to the farmers, what was the loss amount of each of these shipments that was charged up to their resources?

Also, I think we should know why the CDC got committed to the point that it had to make offshore purchases. What was the business climate in which this type of commitment was made? Is that process still in place? Is that procedure still in place? Is it going to have to continue to be in place if the commission is to perform its duties as it sees them?

I think these are specific items of information that really are pertinent to the pursuit of what the Auditor General, I think, is trying to draw to our attention; namely, that it could have, with experience accumulated, better management practices, without any reflection on policy whatsoever.

I would also like to know who does the internal audit. Is this somebody selected from within the Department of Agriculture, from within any other branch of government, or have we obtained the services of some private audit firm? What is the responsibility of that auditor? What leeway does he have to criticize or to evaluate the procedures of the group, and when are we going to get a copy of that internal audit?

I am rather concerned by the fact that the Chairman of the CDC has stated that, as I understood it, we would not get any reports of the internal audits until after the Auditor General's report was tabled. Did I understand you correctly?

Mr. Choquette: No.

Mr. McCain: What did you say in that case then?

M. Choquette: Je ne sais pas à quoi vous faites allusion.

The Chairman: Mr. McCain—

Mr. McCain: I understood that you did, but maybe it is a problem of interpretation.

The Chairman: I do not think the internal audit reports are—well, they are certainly not generally available to this committee. I am not sure that we have any right to them, but we could inquire about that.

Now, in the request that you were making, I think you thought the documents might come from the Auditor General; but in fact I think your request is probably better put to the CDC as far as the questions that you are raising and the items that you are asking for are concerned.

Mr. Choquette.

M. Choquette: Monsieur le président, j'ai entendu les deux derniers orateurs et j'ai des problèmes énormes.

[Traduction]

Pourrions-nous avoir une liste de ce que la Commission a exporté pendant la période de vérification considérée? S'il y en a eu d'autres depuis et si on peut en avoir les chiffres, je serais heureux qu'ils figurent également dans cette liste. Dans combien de cas y a-t-il eu des réclamations pour raison de qualité insuffisante, ou pour toute autre raison, et quelles indemnités ont été versées? Dans la mesure où chaque vente se traduit par des frais pour le fermier, quelles sommes correspondant à des pertes sur les ventes ont été comptabilisées à leur charge?

Je pense aussi que nous devrions savoir pourquoi la CCL s'est engagée au point de devoir faire des achats à l'étranger. Dans quelle condition de marchés et dans quelle situation commerciale ces engagements ont-ils été pris? Ces pratiques ont-elles encore lieu? Devront-elles se poursuivre si la Commission s'acquitte de ses tâches comme elle l'entend?

Voilà un certain nombre de points d'information qui sont tout à fait importants pour la poursuite des objectifs du Vérificateur général, c'est-à-dire: de meilleures pratiques de gestion, avec l'expérience, ceci sans aucune remise en cause des principes politiques.

J'aimerais également savoir qui fait la vérification interne. Est-ce quelqu'un qui vient du ministère de l'Agriculture, ou d'une autre administration centrale, ou d'une société privée? Quelle est la responsabilité de ce vérificateur? Quelle marge de manoeuvre a-t-il dans sa critique ou dans son évaluation des procédures du groupe, et quand aurons-nous une copie de cette vérification interne?

Je suis préoccupé par le fait que le président de la CCL a déclaré que, si j'ai bien compris, nous n'aurions aucun rapport de vérification interne avant que celui du Vérificateur général ne soit déposé. Ai-je bien compris?

M. Choquette: Non.

M. McCain: Qu'avez-vous dit, alors?

Mr. Choquette: I do not know what you are referring to.

Le président: Monsieur McCain . . .

M. McCain: Voilà ce que j'ai compris, mais peut-être est-ce un problème d'interprétation.

Le président: Je ne pense pas que les rapports de vérification interne soient . . . De façon générale ils ne sont pas mis à la disposition du Comité. Je ne pense pas que nous ayons aucun droit sur ces rapports, mais nous pourrions nous renseigner là-dessus.

En ce qui concerne votre demande, vous pensiez sans doute que les documents nous viendraient du Vérificateur général; mais, en fait, je pense que la question doit être adressée à la CCL, pour tout ce que vous avez soulevé.

Monsieur Choquette.

Mr. Choquette: Mr. Chairman, I heard the last two speakers and I have some major concerns. I think . . .

[Text]

• 1150

Je pense que vous avez réalisé que nous ne sommes pas un département de 2,000 personnes. Nous avons environ 63 employés et chacun a une responsabilité précise dans le transport du lait. Nous sommes une petite corporation où le personnel a beaucoup à faire. Vous avez probablement le droit de poser des questions mais je pense que vous allez devoir nous donner le temps d'y répondre et cela peut prendre deux à trois mois. Quand on est en train de livrer 34,000 tonnes de lait au Mexique, 10,000 tonnes en Iran, qu'on continue à livrer du beurre dans les provinces de l'Ouest, à acheter du beurre, etc., écoutez, si vous voulez nous fournir le personnel, d'accord, autrement... On a des réponses pour l'ensemble des questions que vous avez posées, mais, je ne sais pas, j'ai regardé les deux listes de questions puis je me dis qu'il faudrait que je prenne, probablement, deux, trois années-personnes pour les faire travailler sur cela, mais chacun a sa tâche. On est une entreprise qui opère et on a des opérateurs. Et si je prends mes opérateurs pour les placer dans une situation où je rends mon opération infirme, je vous dis à ce moment-là que vous allez être responsables des problèmes ou bien, donnez-moi le personnel.

On est ici pour répondre à vos questions mais je ne pense pas que la Commission ait le personnel pour compiler ces informations-là, à moins qu'on vous apporte tous les dossiers. Je ne pense pas, sincèrement, en étant bien réaliste, à moins de rendre infirmes la Commission et son opération, qu'on puisse dans un court délai vous donner des réponses.

Mr. McCain: Mr. Chairman, I did not think my questions were as comprehensive as the chairman has interpreted them to be. As I, perhaps, misinterpreted him, I think he has misinterpreted me.

I think if you look at the record, you will see I asked for the export record—just the exports—and the claims that may have accrued to them. I presume there has to be an allocation of funds; and if there are accounts kept, there must be a file on each export shipment.

I do not want anything within Canada at all. There must have been a file kept on each export shipment; or else, if there was not, Mr. Chairman, that is one of the items we have to pursue in this committee.

I do not think any businessman—and these people have to be businessmen and have to operate as businessmen—would undertake a deal in an export proposition which would not be documented in respect to what the sales price was, what the loss was, what the claim was. There should be an account for each one of these.

If there is, then what I am asking for is really little more than a copy of records which, I presume, already must exist. If I were in this business, they would be in my office; I can tell you that, Mr. Chairman, unequivocally. If they are not, then, Mr. Chairman, we do not have three months to wait. I do not believe we can properly pursue our responsibilities without some answers to these questions.

[Translation]

You have to realize that we do not have 2,000 people in our organization. We have 63 employees and each and every one of them has a distinct function with regards to the transportation of milk. So we have a small organization and our staff has to carry a heavy load. You probably have the right to ask questions but you have to give us the time to answer them properly and this could take up to two or three months. Now, if at the same time, you are shipping 34,000 tons of milk to Mexico, 10,000 tons to Iran, and continue to ship butter to the western provinces, to buy butter, etc., you got to have the necessary manpower. If you do not... We have answers for all the questions you have asked, but I have looked at the two lists of questions and quickly came to the conclusion that I would probably need two or three person-years to work full time on them, but each of us has his own duties to fulfil. We are an ongoing organization. We have people with distinct functions within our organization. If they are called upon to do something else, the organization is crippled; you have to accept the responsibility for the problems which may occur. Or else, give me the necessary resources.

So we are here to answer your questions but I do not think the Commission has the necessary human resources to compile all this information, unless of course I bring you all the files we have. Honestly, being realistic, I do not think we are in a position to give you these answers quickly unless of course we take the chance to cripple the organization and the work it is doing.

M. McCain: Je ne pense pas que mes questions étaient aussi étendues que le président de la Commission semble le croire. Nous nous sommes peut-être mal compris, je ne sais pas.

Le procès-verbal confirmera que j'ai demandé seulement les dossiers sur les exportations ainsi que les réclamations s'y rattachent. Je suppose qu'il y a eu des déboursés. Dans ce cas, il doit y avoir des comptes à cet égard, il doit y avoir des dossiers précis.

Je n'ai rien demandé au sujet des activités de la Commission à l'intérieur du Canada. Il doit bien y avoir un dossier sur chaque exportation. Sinon, monsieur le président, c'est un problème qui mérite sûrement l'attention du Comité.

Aucun homme d'affaires digne de ce nom—et ces gens doivent être des hommes d'affaires et doivent se comporter en conséquence—ne songerait à conclure une opération d'exportation sans avoir les données sur le prix de vente, sur l'importance de la perte le cas échéant et le montant de la réclamation. Il doit y avoir un dossier sur chacune de ces opérations.

Dans ce cas, tout ce que je demande à voir, c'est une copie du dossier. Je sais que si c'était moi qui faisais ce travail, les dossiers se trouveraient dans mon bureau. Je puis vous le garantir, monsieur le président. S'ils n'y sont pas, inutile d'attendre trois mois. Je ne pense cependant pas que nous puissions nous acquitter proprement de nos responsabilités sans les réponses à ces questions.

[Texte]

Anyone in the export business can have a claim, but I think what we need to know is: How many claims, when did they occur, and is there a similarity between those claims; what was the method in which the transaction was executed, from the telephone to the table at the consumer end of this thing?

So if I have been excessive in my demands . . . I just want a category of information, because that is the subject matter with which I am primarily concerned.

I do not think the deals within Canada . . . I suppose we do need to know, as Mr. Hovdebo has suggested, what tender basis is ever used in this system, whether it be for export or internal; but I do not wish to pursue that, particularly.

Unless we had the assurance of the Chair and of the committee as a whole that we would, in fact, be able to allocate time for additional information, and that we could, in fact, convene at a reasonable period of time—not three months—again on this subject matter, then I would certainly be happy to give them time—but not three months, Mr. Chairman—for the questions I have asked.

• 1155

Le président: Monsieur Dubois invoque le Règlement?

M. Dubois: Oui, monsieur le président.

A propos de ce que demande M. McCain, je suis surpris de cette réquisition, parce qu'il semblerait que là on voudrait demander à la Commission canadienne du lait de déposer des documents et des choses comme cela, ce que, effectivement, le vérificateur général a déjà vérifié . . . à moins que je ne me trompe. Le ministre de l'Agriculture lui a demandé de faire les vérifications et ces choses-là. Si monsieur McCain demande de produire telle ou telle chose, c'est que là . . .

Mr. Hovdebo: You are accepting his offer.

Mr. Dubois: The auditors now have a mandate to look at all the papers, so if we ask the Canadian Dairy Commission to put a paper in front of us, we take the jobs from the Auditor General and we do the job twice. So I do not understand why we request some documents on that. If I am wrong, Mr. Chairman, I will ask Mr. Dye to give me the answer on that. If you have the opportunity to look at the paper, why, here, will we will come back with documents that the Auditor General will look at as to whether they are true or not?

The Chairman: You are quite right, Mr. Dubois, the committee does not have the facility, the time probably, to examine all these documents which the Auditor General has already seen. But if I understand Mr. McCain's question, it is that he wants to know the numbers and values of claims made on export sales.

Mr. McCain: And how many export sales there were.

[Traduction]

Tout exportateur est exposé aux réclamations. Tout ce que nous voulons savoir, c'est combien il y a eu de réclamations, quand elles ont été faites, si elles suivent une tendance quelconque, de quelle façon l'opération a été conclue, à partir du moment où le premier coup de fil a été donné jusqu'au moment où le produit s'est retrouvé chez le consommateur.

Je ne sais pas si mes demandes sont excessives . . . Je veux seulement avoir certains renseignements précis parce que c'est un sujet qui m'intéresse particulièrement.

Pour ce qui est des opérations à l'intérieur du Canada . . . Évidemment, comme M. Hovdebo l'a dit, il serait bon de savoir quelle méthode est suivie pour les appels d'offres, que ce soit pour les exportations ou les opérations intérieures. Cependant, je ne veux pas m'étendre là-dessus.

Évidemment, si je reçois l'assurance de la présidence et du Comité dans son ensemble qu'il y aura d'autres périodes prévues pour recevoir cette information, que le Comité se réunira de nouveau à ce sujet dans un délai raisonnable, pas un délai de trois mois, je suis prêt à accorder aux témoins tout le temps nécessaire pour répondre aux questions que je lui ai posées. Mais comme je l'ai dit, monsieur le président, je ne veux pas attendre trois mois.

The Chairman: Mr. Dubois on a point of order.

Mr. Dubois: Yes, Mr. Chairman.

I am surprised by Mr. McCain's request, Mr. Chairman, because he seems to be asking the Canadian Dairy Commission to file documents and things which effectively the Auditor General has already checked, unless I am very much mistaken. The Minister of Agriculture has already asked him to check these documents. Now if Mr. McCain is asking the Commission to file such and such a document, it means that . . .

M. Hovdebo: Vous acceptez son offre.

M. Dubois: Les vérificateurs ont déjà pour mandat d'examiner tous ces documents. Demander à la Commission canadienne du lait de déposer toute cette documentation devant le Comité revient à faire le travail du Vérificateur général. C'est faire double emploi. Donc, je ne comprends pas pourquoi ces documents sont demandés. Il se peut que je me trompe, monsieur le président; M. Dye est peut-être en mesure de m'aider. Si le Vérificateur général a déjà eu l'occasion d'examiner toute cette documentation et de déterminer si elle est en règle ou non, pourquoi y revenir?

Le président: Vous avez parfaitement raison, monsieur Dubois, d'autant plus que le Comité n'a ni les ressources nécessaires ni le temps pour examiner tous ces documents déjà soumis au Vérificateur général. Mais si je comprends bien la question de M. McCain, il veut savoir le nombre et le montant des réclamations touchant les exportations.

M. McCain: Et combien il y a eu de ventes à l'étranger.

[Text]

The Chairman: Yes. And I would imagine that Mr. Choquette might be able to give us that information which would satisfy the question without us getting into a whole lot of detail.

Mr. McCain: The information, Mr. Chairman, also be in the hands of the Auditor General. I do not mean to direct this to any particular person. If the Auditor General has the information in his working papers now, then of course he will have to do a little looking and copying and present it. If he does not, then I suppose it does impose some work upon the commission. So, Mr. Dye, do you have the material at hand which would answer my question in respect to the export shipments, their claims, their losses and how they were handled?

Mr. Dye: Just briefly, Mr. Chairman, in answer to Mr. McCain's point, we also believe that such information should be available. We did have some, but not all. Our recommendation on the top of page 107 was, we did recommend that:

As a matter of practice summary reports should be prepared at the conclusion of each major export shipment and contract for purpose of control through the commission review.

I would expect, should there be a problem of a claim it would also be noted in that. I understand the commission has agreed to get on with it. I have some of the data you mentioned. I do not have it all, sir.

The Chairman: Mr. Choquette, can you add to Mr. McCain's question?

M. Choquette: Oui... Nous sommes prêts à collaborer avec le Comité pour des demandes raisonnables. Mais pour des demandes qui vont exiger trop de temps!.. Si j'ai bien compris, les deux derniers membres du Parlement qui ont parlé, ont tous les deux une liste de demandes. Je dis, si vous voulez avoir cette liste de réponses, fournissez-moi l'argent, je vais engager une firme de comptables. Mais moi je ne peux pas demander à mes employés de le faire à moins d'arrêter d'opérer. Je vous demande de reconnaître ce point... parce que je ne peux pas faire cela; si vous laissez vos demandes à cette grandeur-là, fournissez-moi l'argent, engagez un bureau de comptables, je m'en fou! Ou bien, prenez la responsabilité des conséquences que cela entraînera. L'on fait l'un ou l'autre. On vend du produit, on l'exporte et si vous voulez qu'on devienne une entreprise de comptables ou une entreprise d'information, qu'on change notre mandat! Mais pour le moment, on n'a pas le personnel voulu pour répondre à vos demandes.

Mr. McCain: Mr. Chairman, I have to comment on that. If you do not have proper accounting capability, then that is what this is all about, Mr. Chairman. I think that is what we have to pursue because, if you cannot properly account for, and accurately report, we do not know what has happened to the public money, nor do we know what has happened, or why, to the check-off moneys which have been collected from the dairy farmers of Canada. We are interested in both, Mr. Chairman.

[Translation]

Le président: Bien. Je pense que M. Choquette serait en mesure de nous donner ce renseignement sans avoir à entrer dans le détail.

M. McCain: Le Vérificateur général dispose également de cette information, monsieur le président. Je ne vise personne en particulier. Si le Vérificateur a le renseignement en question dans ses documents, il n'a qu'à le retrouver et nous en faire part. Sinon, je suppose que c'est à la Commission de le trouver pour nous. Avez-vous cette information, monsieur Dye, relativement aux expéditions à l'étranger, aux réclamations, aux pertes qui en ont découlé, à la façon dont les opérations ont été conclues?

M. Dye: Brièvement, si vous le permettez, monsieur le président, nous sommes également d'avis que ces renseignements devraient être disponibles. Nous en avons certains mais pas tous. Nous recommandons d'ailleurs, à la page 121:

À titre de pratique, des rapports résumés devraient être préparés à l'achèvement de tout envoi et de tout contrat d'exportation important en vue d'un contrôle par le moyen d'un examen fait par la commission.

Je suppose que si une réclamation cause un problème quelconque, le fait serait aussi noté à ce moment-là. Je pense que la Commission a accepté de procéder de cette façon. Donc, nous avons certains de ces renseignements, mais pas tous.

Le président: Pourriez-vous ajouter quelque chose au sujet de la question de M. McCain, monsieur Choquette?

Mr. Choquette: Of course, we are ready to co-operate with the Committee regarding any reasonable request. However, if the request takes too much time... Apparently, the last two speakers each have a list of requests. All I am saying is if you want all these answers, then give me the necessary resources, I will hire a firm of accountants. I cannot ask my staff to do this work without bringing my organization to a standstill. I only ask you to recognize this difficulty... I know I cannot proceed on this basis. If your requests have to go that far, give me the necessary resources or hire the accountants yourself, I do not care. Or else, suffer the consequences. Because we can only do one of two things. We sell products, we export them, or we become a firm of accountants or an organization dedicated to information. In that case, change our mandate. At the present time, we simply do not have the necessary human resources to satisfy all your requests.

M. McCain: Je dois répondre à ces dernières observations, monsieur le président. Vous dites que vous n'avez pas suffisamment de comptables. C'est là le coeur du problème, monsieur le président. C'est le problème qui doit nous inquiéter le plus. Si vous ne pouvez pas produire une comptabilité satisfaisante, nous ne pouvons pas savoir ce qu'il est advenu des deniers publics ou des cotisations perçues des producteurs laitiers au Canada. Nous devons savoir ce qui est arrivé dans un cas comme dans l'autre, monsieur le président.

[Texte]

I submit to you again, I offer, that if time is required, I have asked only for the export shipments, their claims, and the loss which would be acquired.

• 1200

It is indicated in the auditor's report that there is a standard by which one can relatively—maybe not to the last cent—account for the cost of subsidy and check off moneys that are required to accommodate a particular export sale. There is a margin of—there is a cost, and here is a market price down here. It ought not to be very difficult or to take very long for an accounting capability to present that figure. And if you have it in the Auditor General's working papers or other notes that he might have prepared, perhaps it would be more easily obtained from there.

I do not wish to withdraw the question. I do extend from a personal point of view a reasonable amount of time if that export report of transactions is not readily available. And I would hope the committee would concur in that, because we are talking about—when you talk about a claim, you are talking about farmers' money and public money, and I think we have to know the reason why, what business procedures were followed, and has it been corrected or can it be corrected.

The Chairman: Mr. Desmarais, on a point of order.

Mr. Desmarais: Thank you, Mr. Chairman.

I would like to suggest this basis, that we might get the list of questions by the two members tabled and then the steering committee might get together with the the commission and the Auditor General and see what we can do about it. I think we would probably arrive at some equitable solution in that way.

The Chairman: Okay.

Mr. McCain: Could I ask one more question at this time, Mr. Chairman? I would like to know what the business practice is. When does the product become the property of the Dairy Commission? Is it when it is loaded at plant; when it is delivered to dock; when it is on the boat? When in their business practice do they take possession of the goods and from what point on are they responsible for quality at destination?

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: In answer to that, I understand there are a variety of contracts: free alongside, free on board. I would really defer to the lawyer for the commission to give a much better explanation than I, sir, as to the transfer point of title.

The Chairman: Mr. Fortin.

M. Fortin: Si je peux vous aider, monsieur le président., en général, je peux dire dans presque tous les cas, les conditions d'achat ou de vente sont basées sur ce que l'on appelle les *Incoterms*. Les *Incoterms*, c'est un document accepté aujourd'hui à l'échelle mondiale ou presque et par lequel on transige les transactions internationales, sur le marché international.

[Traduction]

Je répète que je n'ai demandé à connaître que le détail des exportations, des réclamations et des pertes qui s'y rattachent. Si vous avez besoin d'un certain délai, je vous l'accorde.

Le rapport du vérificateur dit bien qu'il y a une façon de justifier de façon relativement précise, non pas au cent près, le montant des subventions et des cotisations nécessitées par une vente quelconque à l'étranger. Il y a une marge de... il y a un coût et un prix sur le marché. Il ne devrait pas être si difficile pour un comptable de faire le calcul. Si le Vérificateur général a déjà ce chiffre dans ses documents, il devrait être plus facile pour lui de nous le donner.

De toute façon, je ne retire pas ma question. Je veux bien accorder un délai raisonnable si ce rapport sur les ventes à l'étranger n'est pas déjà disponible. J'espère par ailleurs que le Comité est d'accord avec moi. S'il y a quelque chose qui doit nous préoccuper, c'est bien cette question. Les réclamations sont réglées au moyen des cotisations des producteurs et des deniers publics. Nous devons savoir pourquoi elles ont eu lieu, quelles méthodes commerciales ont été suivies, si le problème a été corrigé ou peut être corrigé.

Le président: Monsieur Desmarais invoque le Règlement.

M. Desmarais: Merci, monsieur le président.

Je proposerais que les deux députés déposent la liste de leurs questions et que le sous-comité de direction rencontre les représentants de la commission et le Vérificateur général afin de voir ce qu'on peut faire à ce sujet. Nous pourrions probablement parvenir ainsi à une solution équitable pour tout le monde.

Le président: Très bien.

M. McCain: Puis-je poser encore une question, monsieur le président? Je voudrais savoir quel est l'usage commercial en la matière. À quel moment le produit devient-il la propriété de la Commission canadienne du lait? Lorsqu'il est chargé la laiterie? Lorsqu'il est livré au port? Lorsqu'il est chargé à bord? À quel moment prend-elle possession du produit et à partir de quel moment devient-elle responsable de la qualité du produit à destination?

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Il y a diverses sortes de contrats: franco sous palan, franco à bord. Pour ce qui est du moment où le titre de propriété est transféré, je dois m'en remettre au conseiller juridique de la commission qui est mieux placé que moi.

Le président: Monsieur Fortin.

Mr. Fortin: I do not know if I can be of any help, Mr. Chairman, but in general, that is in most cases, the purchase or sale terms are based on what we call the *Incoterms*. They constitute a document which is accepted worldwide today or almost worldwide and which is the basis for all international transactions. For example, you can buy the merchandise at the

[Text]

Par exemple, vous pouvez acheter des marchandises à l'usine, ou vous pouvez les acheter à l'entrepôt, ou vous pouvez les acheter au quai, ou vous pouvez les acheter... là je vais être obligé d'utiliser les expressions anglaises parce que je les vois plus fréquemment: *F.O.B.*, *F.A.S.*, *C and F*, *C.I.F.*; et tous ces termes-là sont définis dans une brochure qui est reconnue internationalement. Les achats et les ventes pour le marché international utilise cette terminologie-là. Je ne peux pas répondre à la question dans un cas spécifique à moins de voir chacun des contrats parce que ça dépend..., c'est de la négociation entre les parties; mais disons que dans l'ensemble c'est comme cela que les ventes se font; si bien qu'une transaction en particulier peut avoir été faite *ex-warehouse* ça veut dire à ce moment-là d'après les *Incoterms* que c'est la situation la plus favorable au vendeur, il a réussi à négocier...

Mr. McCain: Mr. Chairman, on a point of order—I guess I am not doing a very good job. I do not make myself very clear.

What I asked was what is the policy of CDC in its purchases and when does CDC take possession. I understand what you are saying about the other. I am sorry that I did not get it clear. The terms of sale are different from the terms of purchase, so I want to know what are the terms of purchase, and is it a fixed policy, is it a variable policy, when does the CDC in fact become the owner of the property. I know your warehouse is leased or owned or on the property of the manufacturer, if he is storing it for you.

Mr. Choquette: Yes.

• 1205

Le président: Mosieur Choquette.

M. Choquette: Nous avons des entrepôts acceptés, et lorsque le produit entre dans l'entrepôt et qu'on a le document, le produit devient notre propriété.

Mr. McCain: Thank you.

The Chairman: Gentlemen, I am going to call on Mr. Dye to say something about the requests by Mr. Hovdebo and Mr. McCain, but I want to give you the Chair's impression of what we are here for and what we are trying to do. Specifically, it is that we are not here in any sense of detailed study or any kind of a witch hunt, or to examine past deficiencies, errors or whatever has happened. Parliament has assigned to the Auditor General the job of going in and doing the detailed study, the detailed work, and to make the report back to Parliament, which he has done. I then see it as the job of this committee to bring the witnesses forward to discuss the principles involved in the changes that have been recommended by the Auditor General, not to question the policy of the government in operating the CDC, or whether the CDC is doing what the government wanted it to do, and to ensure that, in this case, the CDC understands, as we do, what the Auditor General is recommending, and if there are any differences, that we understand what the differences are between the Auditor General and, in this case, the commission, and subsequently make a recommendation to the House of Commons.

[Translation]

plant, at the warehouse, at the dock, or you can buy them FOB, FAS, C and F, CIF, to use the terms which I see most frequently. All these terms are defined in a document recognized internationally. All purchases and sales at the international level use those terms. I cannot answer your question specifically because it depends on each contract, on each set of terms negotiated between the parties. But in general the transactions follow these lines. They may have taken place ex-warehouse, which means, according to the Incoterms, the most favourable set of circumstances for the seller. It means he successfully negotiated...

M. McCain: J'invoque le Règlement, monsieur le président. Je ne dois pas réussir à me faire comprendre.

J'ai demandé quelle était la politique d'achat de la Commission canadienne du lait et à quel moment elle prenait possession du produit. Je comprends très bien ce que vous dites, mais je n'ai pas dû bien me faire comprendre. Il y a une différence entre les conditions d'achat et les conditions de vente. Je veux savoir quelles sont les conditions d'achat, quelle est la politique suivie, qu'elle soit fixe ou variable, à quel moment la Commission canadienne du lait acquiert la propriété du produit. Je sais que vos entrepôts sont achetés, sont loués ou appartiennent au fabricant; il entrepose les produits pour vous.

M. Choquette: Oui.

The Chairman: Mr. Choquette.

Mr. Choquette: We have approved warehouses and when we have the document, as soon as the product gets to the warehouse it becomes our property.

M. McCain: Merci.

Le président: Messieurs, je vais demander à M. Dye de nous dire s'il pense pouvoir se rendre aux demandes de MM. Hovdebo et McCain mais avant tout, j'aimerais vous expliquer comment j'envisage notre travail et la démarche à suivre. Je précise que nous ne sommes pas là pour effectuer une étude détaillée ou pour nous lancer dans une chasse aux sorcières, faire ressortir les lacunes ou les erreurs du passé. Le Parlement a confié au Vérificateur général la tâche de cette étude détaillée; il lui a demandé de faire un rapport au Parlement, ce qui a été fait. Dans ces conditions, il reste au Comité à convoquer des témoins pour discuter des principes qui sous-tendent les changements recommandés par le Vérificateur général, et non de remettre en question les politiques du gouvernement au sujet de la C.C.L., ni de nous demander si la C.C.L. fait bien ce que le gouvernement souhaitait. Nous devons donc nous contenter de nous assurer que la C.C.L. comprend bien les recommandations du Vérificateur général et si nous décelons des divergences d'interprétation entre le Vérificateur général et la commission, nous devons chercher à les

[Texte]

We could enter into some discussion on those aims and objectives if the members would like to, but in the meantime maybe I could call on the Auditor General to respond to these two requests.

Mr. Dye: Mr. Chairman, we did not go through all the export shipments. We used sampling techniques, and as a result we have only reported in our report our findings on the limited evidence which we examined. I am not exactly sure how many export transactions there are a year—I guess that data is available somewhere—but let us say that it is roughly 100, and the commission could confirm. To provide a list of those transactions and possible insurance claims—let me put on my hat as the commission's auditor—I think that is a reasonable request because it is just a list.

I am concerned about some of the other requests, because if I heard the questions correctly I think the request would demand a tremendous amount of work on behalf of the commission to provide a great deal of data to you. I am in the business of auditing and ploughing through data all the time, and it is a long and difficult process. We have spent 3,800 hours looking at those data.

To the extent that there is a list required, I am sure the commission can handle that as a reasonable administrative request. I have no information in my office which would be of particular help to the two sets of requests for data, so I am rather inclined to Mr. Desmarais' suggestion that this has to be discussed before it can really be resolved.

Mr. McCain: If one limited it to the accounts for which there were claims, would that simplify the matter? Any and all export shipments for which there were claims, I think we should have. That should not be too difficult.

The Chairman: Mr. Choquette.

M. Choquette: Je suis d'accord avec votre proposition. Approvisionnement et Services Canada a fait un travail chez nous, et si vous regardez à l'Annexe A, on a pris les relevés qu'ils nous avaient donnés, et on parle de 715 envois par chemin de fer en un an, de 560 envois par mer. Ce n'est pas un dossier . . . Pour votre demande je suis d'accord.

Mr. McCain: Any export shipment. Not internal shipments, but any export shipments in which claims are involved: that is all I would ask.

• 1210

The Chairman: Thank you, Mr. McCain.

I wonder if I could just ask Mr. Dye if he could put a dollar figure on those 3,800 hours so the committee might have some appreciation of the amount.

[Traduction]

comprendre et faire ensuite une recommandation à la Chambre des communes.

Nous pourrions discuter de ces objectifs et de ces buts si les députés le souhaitent, mais en attendant, je peux demander au Vérificateur général de satisfaire ces deux demandes.

M. Dye: Monsieur le président, nous n'avons pas passé en revue toutes les expéditions à l'étranger. Nous avons procédé par échantillonnage et notre rapport contient donc des conclusions qui portent uniquement sur les cas que nous avons examinés. Je ne sais pas combien il y a d'opérations d'exportation chaque année, j'imagine que ces données doivent être disponibles quelque part, mais supposons qu'il y en ait 100; de toute façon la commission pourrait confirmer cela. De demander une liste de ces opérations, et, éventuellement, des réclamations d'assurances, je pense pouvoir dire en ma qualité de vérificateur de la commission, que c'est raisonnable puisqu'il ne s'agit que d'une liste.

Quant aux autres demandes, cela n'est pas aussi simple parce que si j'ai bien compris, il faudrait demander à la commission une somme de travail considérable pour pouvoir vous fournir une telle somme de données. Mon travail ordinaire consiste à explorer des montagnes de données et je sais à quel point cela prend du temps et à quel point c'est difficile. Il nous a fallu 3,800 heures pour étudier ces données.

Pour ce qui est de la liste, je suis certain que la commission peut considérer cela comme une opération administrative simple. Je n'ai pas d'informations dans mon bureau au sujet des deux séries de données qu'on demande si bien que je me rallierai volontiers à l'opinion de M. Desmarais quand il dit qu'il faudrait discuter de cela de façon plus approfondie avant de prendre une décision.

M. McCain: Et si l'on s'en tenait aux cas où des réclamations ont été présentées, est-ce que ce serait plus simple? Il me semble que nous avons besoin au moins d'une liste des cas où des expéditions à l'étranger ont fait l'objet de réclamations d'assurances. Cela ne devrait pas être trop difficile.

Le président: Monsieur Choquette.

Mr. Choquette: I agree with you. Supply and Services did some work for us and if you look at Schedule A, we have used some data they have given us and you will see that there are 715 shipments by train every year, 560 shipments by sea. It is not a file . . . concerning your request, I agree.

M. McCain: Toutes les expéditions à l'étranger. Il n'est pas question des expéditions intérieures mais de toutes les exportations pour lesquelles une réclamation d'assurances a été faite; c'est tout ce que je vous demande.

Le président: Merci, monsieur McCain.

Est-ce que M. Dye peut nous dire combien ces 3,800 heures de travail ont coûté, cela nous permettrait de nous faire une idée.

[Text]

Mr. Dye: It is roughly \$250,000.

The Chairman: Thank you.

Mr. Desmarais:

Mr. Desmarais: Thank you, Mr. Chairman.

Before I start, I would like to apologize for not being here at the first meeting because I had to attend another committee. I have not had a chance to go through this brick you have here so I would like to say that if I am repeating questions which have been put before, would you be good enough to stop me and I will go to another one.

Mr. Dye, I think you said that you examined a certain sampling of the documents of the commission, but in your techniques would you explain how you used statistical sampling and what it does, and generally how an auditor operates in that sense?

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to Mr. Desmarais, I was discussing on Tuesday my approach to materiality and sampling and commented that in this particular case much of our sampling was a judgmental and traditional auditing approach rather than this vast array of quantitative audit software we might use in order to comment. In a sample there are not a lot of transactions. You are not looking at a population of 45 million transactions, and consequently we are not using our computers to determine what an appropriate sample would be to give us an appropriate level of confidence in our samples in order to predict what the outcome would mean.

Mr. Desmarais: But you do use statistical methods to select what kind of material to look at.

Mr. Dye: Yes. There was random choice of documentation. We did not just pick on the horror stories at all. It was random.

Mr. Desmarais: My next question. You have made 36 recommendations, out of which some 32 or 33 have been accepted by the commission. You must be very pleased with that. That is a fairly good batting average. Would you tell us what kind of follow-up procedures you are going to adopt to ensure that these 32 or 33 recommendations which were accepted are being followed?

Mr. Dye: Yes, sir. It is normal practice in a comprehensive audit, after having reported, for us to give the entity sufficient time to consider our recommendations and make adjustments. Often we go back a year and a half or two years later in order to take a look at it prior to going on to the next comprehensive audit. In the departments and agencies it is usually a four- or five-year cycle. In the case of Crown corporations, at the moment the legislation would suggest that we need to be invited in.

I would hope that there would not be any barrier to the follow-up, but I would think it would probably be more than a year from now before we would go in and do a follow-up of the comprehensive audit. But we would not start in new areas, we

[Translation]

M. Dye: Environ 250,000 dollars.

Le président: Merci.

Monsieur Desmarais.

M. Desmarais: Merci, monsieur le président.

Avant de commencer, je tiens à m'excuser de ne pas avoir assisté à la première séance; j'ai dû assister à un autre comité. Je n'ai pas eu le temps de parcourir cette brique que vous avez sous les yeux et si vous constatez que je pose des questions qui l'ont déjà été, je vous en prie, n'hésitez pas à m'arrêter; j'en poserais une autre.

Monsieur Dye, vous avez dit, je pense, que vous aviez étudié un échantillonnage des documents de la commission, mais j'aimerais que vous nous expliquiez quelles sont les techniques que vous utilisez pour cet échantillonnage statistique, comment cela fonctionne, bref, comment un vérificateur s'y prend.

M. Dye: Monsieur le président, monsieur Desmarais, mardi dernier, j'ai expliqué les détails matériels de l'échantillonnage, ajoutant que, dans de nombreux cas, cela met en cause un jugement de valeur et une méthode traditionnelle de la vérification et non pas le grand déploiement du logiciel de vérification quantitative que nous utilisons dans d'autres cas. Dans un échantillon, il n'y a pas beaucoup d'opérations. Ce ne sont pas 45 millions d'opérations qui sont considérées, si bien que nous n'avons pas besoin d'ordinateurs pour déterminer en quoi cet échantillonnage doit consister et pour nous convaincre que notre échantillonnage peut nous permettre de prévoir raisonnablement les résultats.

M. Desmarais: Mais vous suivez tout de même les méthodes statistiques pour choisir les données que vous allez étudier.

M. Dye: Oui. On commence par choisir la documentation au hasard. Nous n'avons pas choisi systématiquement les cas les plus affreux; nous avons choisi au hasard.

M. Desmarais: Une autre question. Vous avez formulé 36 recommandations, dont 32 ou 33 ont été acceptées par la commission. Vous devez être très satisfait de cet état de choses. C'est une moyenne très honorable. Pouvez-vous nous dire quelles sont les procédures que vous avez l'intention de mettre en place pour vous assurer que ces 32 ou 33 recommandations qui ont été acceptées seront bien suivies?

M. Dye: Oui, monsieur. D'ordinaire, après avoir fait un rapport de vérification intégrée, nous donnons au sujet suffisamment de temps pour étudier nos recommandations et effectuer les ajustements qui s'imposent. La plupart du temps nous revenons un an et demi ou deux ans plus tard pour voir ce qui a été fait avant de procéder à une nouvelle vérification intégrée. Dans les ministères et les organismes, le cycle s'étend d'ordinaire sur quatre ou cinq ans. Dans le cas des sociétés de la Couronne, la législation actuelle semble indiquer que nous devons attendre d'être invités.

Il faut espérer que cette étude de contrôle ne se heurte à aucun obstacle. Quoi qu'il en soit, je ne crois pas que nous allions contrôler les résultats de la vérification intégrée, avant au moins un an. Mais, à cette occasion, nous ne nous intéressons

[Texte]

would only look at our specific recommendations and determine how far the entreprise had got along in accepting, or we might consider an alternative to, a recommendation. I do not think we take the position that our recommendations are the only way to go. I mean, these people are in the business and they may have a perfectly valid alternative approach to a recommendation of ours, and we would consider that.

Mr. Desmarais: Would you single out the three or four recommendations that were not accepted and comment on them?

Mr. Dye: If we felt that the non-acceptance of such a recommendation was a problem, we would have significant discussions with the executives of the entreprise, in this case the commission, and after having made a number of other adjustments, say 33 out of 36, determine whether or not the remaining three still had sufficient merit to report to you. It would depend on what the outcome was then as to whether or not this committee might hear about it.

Mr. Desmarais: I am concerned about what immediate action you are planning to take on the three or four recommendations that were not accepted. Are you consulting with the commission on these?

Mr. Dye: No, we are not. We will wait until they have had a chance . . . They have accepted recommendations. We are more interested in the implementation of these recommendations, and that takes time, so we will not be raising this issue for probably another year.

Mr. Desmarais: I am talking about the four which they did not accept.

• 1215

Mr. Dye: At the moment I have no plans to see how the commission is going to handle those four or three, or any others. I thought we would give them time to respond.

Mr. Desmarais: Okay.

The Chairman: Mr. Choquette.

M. Desmarais: Monsieur Choquette, peut-être pourriez-vous nous détailler un peu la provenance des recettes de la Commission. Cela provient-il de trois ou quatre sources?

M. Choquette: Je pense que M. Simard . . .

Le président: Monsieur Simard.

M. P. Simard (Directeur, Finances, Commission canadienne du lait): Monsieur le président, la majorité de nos recettes viennent des ventes faites sur le marché domestique et sur le marché international. L'autre partie des recettes vient des retenues en provenance des producteurs.

Il y a également une partie des fonds qui provient du Fonds de stabilisation d'offices de produits agricoles, soit les subsides

[Traduction]

rons pas à de nouveaux secteurs, nous nous en tiendrons aux recommandations formulées plus tôt pour chercher à déterminer dans quelles mesures l'entreprise s'y est conformée. Il peut nous arriver également de modifier une recommandation. Nous ne prétendons pas que nos recommandations soient la seule solution possible. Après tout, nous nous adressons à des spécialistes et, s'ils ont une solution parfaitement valable mais qui diffère de notre recommandation, nous sommes tout à fait prêts à l'envisager.

M. Desmarais: Pouvez-vous nous signaler trois ou quatre recommandations qui n'ont pas été acceptées et les commenter?

M. Dye: Lorsqu'une recommandation n'est pas acceptée et que cela nous semble poser des problèmes, nous discutons avec les responsables de l'entreprise, en l'occurrence la commission, et après nous être mis d'accord sur un grand nombre d'autres recommandations, par exemple 33 sur 36, nous décidons si les trois qui n'ont pas fait l'objet d'un accord sont suffisamment importantes pour que nous vous les signalions. Autrement dit, ce Comité en entend parler ou n'en entend pas parler selon les résultats de la consultation.

M. Desmarais: J'aimerais bien savoir ce que vous avez l'intention de faire au sujet des trois ou quatre recommandations qui n'ont pas été acceptées. Est-ce que vous consultez la commission?

M. Dye: Non, nous attendons que celle-ci ait eu le temps . . . La commission a adopté un certain nombre de recommandations et nous pensons qu'il est plus important de les voir appliquées, ce qui prend du temps, et, par conséquent, nous ne revenons pas sur les points litigieux avant, disons, un an.

M. Desmarais: Je vous parle des quatre qu'elle n'a pas acceptées.

M. Dye: Pour l'instant, je n'ai pas l'intention de m'intéresser à la façon dont la commission va s'occuper de ces trois ou quatre recommandations. Je pense qu'il faut lui laisser le temps de se retourner.

M. Desmarais: D'accord.

Le président: Monsieur Choquette.

Mr. Desmarais: Mr. Choquette, you might want to elaborate about the commission's funding. Does it come from three or four sources?

Mr. Choquette: I think that Mr. Simard . . .

The Chairman: Mr. Simard.

Mr. P. Simard (Director, Finances, Canadian Dairy Commission): Mr. Chairman, most of our financing comes from sales on the domestic market and on the international market. The rest of our income comes from the dues paid by the producers.

There is also some funding from the stabilization funds of the agricultural product boards, i.e., subsidies to the producers,

[Text]

que l'on paie aux producteurs et ensuite les frais de mise en marché qui représentent les coûts d'intérêts, les coûts d'entreposage, les coûts de transport. Cet argent-là provient du gouvernement et nous permet de faire la mise en marché des produits laitiers.

M. Desmarais: Alors, vous avez trois sources de revenus: vos ventes, vos retenues . . .

M. Simard: Et les offices de produits agricoles.

M. Desmarais: Pour ce qui est des retenues, comment cela fonctionne-t-il?

M. Choquette: C'est facile...c'est facile peut-être pour moi, mais...disons qu'au début, vers le mois de mai, parce que notre année financière commence au 1^{er} août, la Commission fait un budget annuel où on estime pour l'année à venir le nombre de tonnes de poudre que nous pensons acheter, que les manufacturiers vont nous vendre, la quantité de beurre que les manufacturiers vont nous vendre et les quantités de produits ou de spécialités, comme le lait évaporé, que nous allons exporter sur le marché mondial. On détermine le coût payé sur le marché domestique, on évalue le prix de vente de ces produits sur le marché mondial et on arrive à des dépenses pour l'exportation de lait en poudre et pour l'exportation de produits spécialisés. On calcule la production de lait au Canada pour rencontrer les besoins canadiens, et sur chaque hectolitre de lait, on évalue le montant de retenues à être effectuées sur chaque hectolitre de lait pour récupérer les pertes qui vont survenir sur le marché mondial.

Alors, quand cela va bien... dans l'ensemble, avec l'expérience passée, sur les trois années que le vérificateur a vérifiées, je pense que sur... disons 700 millions de dollars, on est peut-être arrivé avec 4 millions de dollars de surplus avec les retenues. Je peux vous donner les chiffres précis.

M. Desmarais: Ces retenues-là sont faites sur quelle base?

M. Choquette: Sur la base de chaque hectolitre et elles sont perçues par les provinces qui nous les envoient . . .

M. Desmarais: Les fabricants?

M. Choquette: Dans certains cas, il s'agit de l'organisme des producteurs, dans d'autres cas, c'est le gouvernement. Cela dépend des systèmes en place dans chaque province.

M. Desmarais: Je ne comprends pas d'où provient exactement le Fonds. Est-ce que cela vient des fermiers ou . . . ?

M. Choquette: Si vous prenez le Québec, les retenues sont perçues par les manufacturiers, envoyées à l'Office des producteurs de lait qui a la responsabilité de nous les transmettre et de s'assurer qu'elles sont toutes perçues.

Dans le cas de l'Ontario, c'est l'organisme lui-même qui achète le lait. Alors, les retenues sont faites par l'*Ontario Milk Marketing Board*.

Dans certaines provinces, l'organisme des producteurs ne remplit pas cette tâche-là, mais c'est un organisme, ou une commission du lait qui, dans ces provinces, remplit ce rôle-là. Les systèmes varient avec chaque province, mais le budget dont on parle est présenté au comité de gestion où toutes les

[Translation]

and then the marketing fee, an aggregate of interest costs, storage and transportation costs. This is government funding and it allows us to market dairy products.

Mr. Desmarais: Therefore you have three sources of income: your sales, your fees . . .

Mr. Simard: And the agricultural products boards.

Mr. Desmarais: Concerning the fees, how does it work?

Mr. Choquette: It's quite simple. Well, it might be easy to me, but let me say that towards May of each year—our fiscal year starts on August 1—the Commission draws an annual budget for the coming year and assesses the number of tons of powder it is likely to buy. It assesses how much powder, how much butter the producers are going to sell us, and also the quantities of specialty products such as evaporated milk that we are going to export on the world market. First of all, we determine the cost incurred on the domestic market, then we try to assess the sale price on the world market and from these we get the costs for the export of powdered milk and specialty items. We assess how much milk Canada is going to need and for each hectolitre of milk, we set the dues to be paid in order to compensate for the coming losses on the world market.

When all goes well, on the whole, according to past experience and the three years audited by the Auditor, for something like \$700 million, I think we might have had a surplus of \$4 million on account of dues. I can get you the exact figures.

Mr. Desmarais: How do you collect the dues?

Mr. Choquette: They are based on the hectolitre and collected by the provinces which send us . . .

Mr. Desmarais: The producers?

Mr. Choquette: In some cases, it is the producers board and in other cases, the government. There are different systems in the provinces.

Mr. Desmarais: I do not quite understand where this fund comes from. Does it come from the farmers?

Mr. Choquette: If you take the Province of Quebec, the producers collect the dues and send them to the milk producers board; the board is responsible for making sure that all the dues are being collected and that they get to us.

In the case of Ontario, the organization itself buys the milk. Therefore, the dues are collected by the Ontario Milk Marketing Board.

In some provinces it is not the producers board but a milk board. The systems vary from one province to another but in any case the estimates we are talking about are submitted to the managing committee where all the provinces are represented. When the budget is approved, we send our policy to the

[Texte]

provinces sont représentées. Quand le budget est approuvé, notre politique va au gouvernement, elle est sanctionnée et les provinces nous envoient tous les mois l'argent recueilli.

• 1220

M. Desmarais: Pour clarifier mon problème, prenons l'exemple d'un fermier, un producteur de lait; ce fermier-là produit du lait et le vend à la Commission.

M. Choquette: Ce fermier-là vend dans certains cas à sa coopérative qui le paie, et lorsqu'elle le paie, elle déduit la retenue.

M. Desmarais: Ah bon, d'accord.

M. Choquette: Dans le cas de l'Ontario, le lait est vendu à l'organisme provincial, et c'est l'organisme provincial qui paie le producteur et qui perçoit la retenue.

M. Desmarais: Dans le cas du paiement au producteur, vous avez une façon d'établir un prix équitable. Est-ce que ce prix équitable s'applique à tout le monde ou cela s'applique-t-il différemment, selon les cas?

M. Choquette: C'est-à-dire que la Commission établit ce qu'on appelle un prix cible ou *untarget price*, et selon les provinces, ce prix peut varier un peu selon l'efficacité des entreprises. Mais le prix payé au producteur est dans l'ensemble, au Canada, très près du prix cible. Dans certaines provinces, on va peut-être dépasser un peu le prix cible. Il y a beaucoup de facteurs: la distance pour transporter le lait, l'efficacité des entreprises, les produits qui sont fabriqués.

M. Desmarais: Est-ce que cela veut dire qu'il faut faire un examen de chaque producteur pour déterminer quel sera le prix cible?

M. Choquette: Non... C'est-à-dire que l'Ontario et le Québec ont un système de comptabilité; on perçoit les chiffres comptables chez les fermiers, et aujourd'hui la Commission participe pour un tiers du coût, les producteurs participent pour un tiers et la province pour un tiers également. Ce système-là est en vigueur au Québec, en Ontario, et on est en train de le mettre en place dans chacune des provinces. Donc, à la fin de chaque année, on peut trouver le coût de production du lait par fermier, par groupe de fermiers aussi, selon la grandeur de l'entreprise et selon l'efficacité des entreprises. Certains fermiers sont plus efficaces. C'est à partir de cela qu'on peut voir si notre prix cible correspond aux coûts de production.

Il y a une formule qui a été mise en place en 1975, qui a donné des pourcentages au coût des intérêts, etc., et tous les trois mois, quand on a les chiffres, on applique cette formule-là. Quand le coût de production augmente de 2 p.100, on change notre prix cible et on augmente aussi proportionnellement notre prix de soutien de beurre et poudre. Donc, l'entreprise qui vend du beurre et de la poudre à la Commission peut payer à son producteur son prix cible. Les autres produits laitiers, le fromage, la crème glacée, s'ajustent en fonction d'un prix de soutien pour le lait en poudre et le beurre. En 1975, on a établi un prix de base, avec une formule, et depuis deux ans

[Traduction]

government for approval and the provinces send to us, each month, the money they have collected.

Mr. Desmarais: In order to clarify my problem, let us take the case of a farmer, a milk producer who produces milk and sells it to the Board.

Mr. Choquette: Sometimes that farmer sells his product to the cooperative to which he belongs and that pays him afterwards and upon payment the cooperative subtracts the levy.

Mr. Desmarais: All right.

Mr. Choquette: In the case of the province of Ontario, the milk is sold to a provincial organization and it is that organization that pays the producer and cashes the levy.

Mr. Desmarais: When payment is made to the producer, it is possible for you to set a fair price. Does everybody derive benefit from that fair price or is it applied in a different way according to the different cases?

Mr. Choquette: The Board sets what we call a target price which can vary a little from one province to another according to the efficiency of the companies, but the price paid to the producer is generally very close to the target price in Canada. In some provinces the price of the product may somewhat be higher than the target price. There are many factors at stake, like the distance to transport the milk, the efficiency of the companies, the type of products manufactured.

Mr. Desmarais: Does that mean that the situation of each producer must be examined in order to set the target price?

Mr. Choquette: No. That is to say that the provinces of Ontario and Quebec have an accounting system by which levies are cashed at the farm and today the Board pays one third of the cost, producers another third and the province the last third. That particular system is current in Quebec and Ontario and it is being implemented in the other provinces. So at the end of each year the cost of production of the milk can be calculated for each farmer for each group of farmers also according to the size of the company and its efficiency. Some farmers are more efficient than others. It is from that that we can determine whether our target price corresponds to production costs.

In 1975 a formula was used in order to determine the level of interest costs etc., and every three months when these data are available, that particular formula is applied. When the production cost increases by 2%, the Board changes its target price and, of course, the price that the Board pays for powder and butter increases proportionately. So a company that sells butter and milk powder to the Board can pay its producer, its own target price. As to the other dairy products, cheese, ice cream, their price is adjusted according to the price for milk powder and butter. In 1975, a base price was set with a formula and for two years and a half there has been a review

[Text]

et demi, il y a eu une révision de la politique laitière, il y a une étude qui a été payée à *Price Waterhouse* pour essayer d'établir un coût de production. Je pense qu'il a été conclu que le prix cible de 1975, qui a été ajusté avec la formule, est encore un prix équitable pour les producteurs.

Le président: Merci, monsieur Desmarais. Avec votre permission, M. Hovdebo voudrait poser une petite question supplémentaire.

Monsieur Hovdebo.

Mr. Hovdebo: I was just wondering, Mr. Choquette, whether all provinces participate in all the levies—the quota levy, the surplus levy, and the export levy.

M. Choquette: Toutes les provinces participent à la retenue intérieure quotas, qu'on appelle *in quota levy*.

• 1225

Toutes les provinces participent à la retenue imposée pour la marge de 5 p. 100 de production qui est en dessus de la part des besoins canadiens de chaque producteur.

Quant aux quotas à l'exportation, il y a eu une entente entre les provinces pour les charges sur le lait nature, il y a eu une négociation, et les provinces ont placé un tiers des quotas de l'exportation nationale. Les deux tiers des quotas de l'exportation sont financés seulement par les provinces qui les produisent. Alors, vous avez des provinces comme la Saskatchewan, l'Alberta, le Manitoba qui n'ont jamais produit le deux tiers du lait des quotas à l'exportation et qui à ce moment-là ne paient pas de retenue. La retenue hors quotas est la même pour tous les producteurs à travers le Canada.

Mr. Hovdebo: Do you keep the two levy accounts separate, or is there some juggling between the two accounts?

M. Choquette: Non. Tous les deux mois au comité de gestion et tous les mois en commission, nous faisons rapport aux provinces sur les quantités de lait produit, les retenues collectées par classe si vous voulez, la retenue intérieure quotas, la retenue pour l'exportation, la retenue hors quotas. Toutes ces retenues que nous recevons sont identifiées.

The Chairman: Thank you.

Mr. Desmarais.

M. Desmarais: Si je comprends bien, il y a une enquête qui est faite par *Price Waterhouse*, c'est vous qui les avez engagés?

M. Choquette: Oui.

M. Desmarais: C'est sur la question des paiements de prime. Est-ce que vous vous attendez à recevoir ce rapport bientôt?

M. Choquette: Probablement. Mais je voudrais rajouter sur ce cas-là, c'est que là où on dit qu'on a payé deux millions de dollars de primes à deux coopératives... J'ai été très surpris que malgré les objections de la Commission on le laisse publier. Nous avons étudié chaque cas et nous avons en main la feuille de travail du vérificateur général où il y a neuf cas; et

[Translation]

of the dairy policy; in fact, a study has been done by Price Waterhouse in order to try to calculate the production costs. I think that it has been settled that the target price for 1975 which has been adjusted accordingly to the formula is still a fair price for producers.

The Chairman: Thank you, Mr. Desmarais. With your permission, Mr. Hovdebo would like to put a short supplementary.

Mr. Hovdebo.

M. Hovdebo: Monsieur Choquette, je voudrais savoir si toutes les provinces effectuent tous les mêmes prélèvements, c'est-à-dire sur les quotas, les excédents et les prélèvements à l'importation.

M. Choquette: All the provinces participate in the in quota levy.

All provinces take part in the levy imposed on the 5% margin of production which is in excess of Canadian requirements as divided among producers.

As for export quotas, there was an agreement among the provinces relating to charges on liquid milk and as a result of negotiations the provinces placed one third of the national export quotas. The remaining two thirds of the export quotas are financed solely by the producing provinces. This means that provinces such as Saskatchewan, Alberta and Manitoba which never produced two thirds of the export milk quotas, do not pay any levy. The off-quota levy is the same for all producers throughout Canada.

M. Hovdebo: Avez-vous deux comptes distincts pour ces deux sortes de retenue ou y a-t-il une certaine confusion?

Mr. Choquette: No. Every two months in the management committee and every month in the commission we report to the provinces on the quantities of milk produced, the levies collected by category, the in quota levy, the export levy and the off-quota levy. All these levies which we received are identified.

Le président: Merci.

Monsieur Desmarais.

Mr. Desmarais: I gather that it was you who engaged the firm Price Waterhouse to carry out an investigation.

Mr. Choquette: Yes.

Mr. Desmarais: It relates to the payment of premiums. Do you expect to receive this report soon?

Mr. Choquette: Probably. About this claim that we paid \$2 million in premiums to two co-operatives, I must say I was very surprised that in spite of the commission's objections such allegations were published. We have studied each case and we have in our possession a copy of the Auditor General's work sheet dealing with these nine cases; and we are in agreement

[Texte]

sur aucun des cas nous sommes en accord. C'est pour cette raison que nous avons donné, et notre opinion sur les neuf cas, et la feuille de travail du vérificateur général sur les neuf cas à *Price Waterhouse*, parce qu'on trouve que la seule façon de nettoyer, et la réputation de la Commission, et la réputation des coopératives, c'est de nettoyer ce cas-là. Je trouve que la Commission n'avait pas d'autre choix, il faut absolument qu'on ait la vérité; et c'est tout.

The Chairman: Mr. Dye would like to comment on that, Mr. Desmarais.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I understand there has been some dispute over the \$2 million of differentials. However, we did get acceptance with the commission of \$1,529,144, verbally, after considerable discussions with them. I think I am correct in saying that we also have their written concurrence with \$1,529,144. I will back from \$2 million to \$1.5 million, but I would say there is—and that is only in our sample.

M. Choquette: Monsieur le président, je trouve que cette question-là est tellement importante que je ne suis pas d'accord non plus avec le commentaire du vérificateur, parce qu'avant que ce dernier publie son rapport, nous l'avons rencontré. J'ai rencontré le vérificateur général et M. Rowe avec M. Birchard qui est le conseiller en politiques pour la Commission, et nous avons dit: s'il vous plaît, revisez ce cas-là. On nous a répondu: on n'a pas de problème d'avoir deux opinions juridiques, on n'a pas de problème d'avoir deux opinions comptables. Et, à ce moment-là, on avait dit à M. Dye qu'à moins qu'ils établissent la vérité sur ce cas-là, la Commission n'aurait aucun autre choix que d'engager une firme extérieure pour faire ressortir la lumière sur ce cas-là. Et devant son refus, nous avons engagé *Price-Waterhouse*.

• 1230

M. Desmarais: Merci.

Mr. McCain: What is the point of disagreement between the two, Mr. Chairman, if I might ask? Why does one feel it is a matter of importance and why does the other feel that it is not?

Le président: Monsieur Choquette.

M. Choquette: Je peux vous donner mon point de vue, le point de vue de la Commission. Il y a neuf cas. Dans les six premiers cas, on a comparé deux produits identiques, soit un produit de la Coopérative de Sainte-Claire et un produit de Carnation, un produit qui est dans des contenants de 170 grammes, de 9 p. 100 de matières grasses. Le vérificateur général, dans les cinq premiers cas, trouve une différence de 52.7¢ par caisse. Nous arrivons à 33.7¢, parce qu'il y a un facteur qui n'a pas été pris en considération, soit la fertilisation et enrobage; Carnation reçoit 19¢ pour cela. Alors, nous retrouvons une différence de 33.7¢, et la Commission croit qu'il s'agit de deux contenants différents. L'un est appelé un *vent hole*, c'est le contenant de Carnation, et l'autre est appelé *open top*; c'est le contenant des coopératives. La Commission

[Traduction]

on no one of them. This is why we gave both our opinion on the nine cases and the Auditor General's comments on them to Price Waterhouse, because the only way to clear up both the commission's reputation and that of the co-operatives is to have this matter investigated. I believe the commission had no other choice, it is absolutely essential for us to have the truth and that is all.

Le président: M. Dye voudrait faire une observation là-dessus, monsieur Desmarais.

M. Dye: Monsieur le président, il y a apparemment eu désaccord concernant une différence de deux millions de dollars. Toutefois, après beaucoup de discussions avec les membres de la Commission, nous avons réussi à faire accepter verbalement le chiffre de \$1,529,144. Je crois que nous avons aussi obtenu par la suite la confirmation écrite de ce chiffre. Je suis donc prêt à remplacer le chiffre de deux millions par celui de 1.5 million de dollars, mais cela ne porte que sur notre échantillonnage.

Mr. Choquette: Mr. Chairman, I think that this question is particularly important and I do not agree either with the Auditor's comment, since we did meet him before he published his report. I met the Auditor General and Mr. Rowe, with Mr. Birchard who is the commission's policy advisor, and we asked the auditor to review this case. We were told that there was no problem in having two legal opinions and two accounting opinions. We then told Mr. Dye that unless they established the truth in that particular case, the commission would have no choice but to engage an outside firm to clarify the matter. In view of his refusal, we hired Price Waterhouse.

Mr. Desmarais: Thank you.

M. McCain: Pourquoi, monsieur le président, ces deux messieurs sont-ils en désaccord? Pourquoi l'un des deux estime-t-il que c'est une question importante alors que l'autre prétend le contraire?

The Chairman: Mr. Choquette.

Mr. Choquette: I can give you my opinion, the Commission's point of view. There are nine cases. In the first six cases, we compared two identical products: one from the Coopérative de Sainte-Claire and another from Carnation, both of which are in 170 gram containers with 9% butter fat. In the five first cases, the Auditor General found a difference of 52.7 cents per case. We come up to a difference of 33.7 cents, because there is an element which has not been taken into account; that is fertilization and coating, and Carnation gets 19 cents for that. So, we find a difference of 33.7 cents and the Commission believes that there are two different containers. One is called a vent-hole container which is Carnation, and the other is called an open top container which is that of the cooperative. The Commission believes that the cost of the open top containers is

[Text]

croit que le coût des contenants *open top* est plus élevé. Ce renseignement-là nous est venu de l'Europe parce que le marché des contenants *vent hole* disparaît; tous les fabricants de lait évaporé, en Europe, changent du *vent hole* à l'*open top*.

Dans le sixième et le septième cas, on a comparé l'usine de Sainte-Claire, qui produisait du lait en contenants de 170 grammes à 9 p. 100 de matières grasses, à un produit de Carnation qui était également en contenants de 170 grammes mais qui contenait 7.5 p. 100 de matières grasses. Quand les représentants du vérificateur général ont calculé le différentiel entre un produit qui contient 9 p. 100 de matières grasses et 7.5 p. 100 de matières grasses, ils se sont grandement trompés, et leur affirmation, à savoir qu'on avait payé davantage à Sainte-Claire, n'est pas réaliste en fait.

Dans le huitième cas que le vérificateur a soulevé, on a comparé deux produits identiques: un contenant de 170 grammes, un produit qui contient 4 p. 100 de matières grasses; mais pour le fabriquer, on doit mettre huit livres de poudre de lait écrémé, parce qu'on a réduit les matières grasses. Dans le cas de Carnation, la Commission vendait à Carnation le lait de poudre écrémé au prix mondial; dans le cas de Sainte-Claire, la coopérative payait sa poudre écrémée au prix intérieur. Et encore, là nous trouvons que la réponse du vérificateur, ou son interprétation du huitième cas, est fausse.

Dans le neuvième cas, le dernier, il s'agit également de contenants de 170 grammes. La coopérative produisait un produit avec 7.9 p. 100 de matières grasses et Carnation, un produit de 7.5 p. 100 de matières grasses. Encore là, nous trouvons que les représentants du vérificateur général, quand ils ont calculé le différentiel entre la matière grasse, se sont trompés.

M. Desmarais: Merci beaucoup.

M. Choquette: Je vais simplement terminer. Notre conclusion, c'est que le cas n'existe pas si l'on tient compte d'un différentiel entre le coût des contenants *vent hole* et *open top*.

Mr. Desmarais: My last question, Mr. Chairman.

The Chairman: Would you like to have Mr. Dye give his analysis of the difference of opinion? Then I will have your last question.

Mr. Dye: Mr. Chairman, we are aware of the commission's views. They did at one time agree with us on points 1 to 4; I understand today they do not.

• 1235

With respect to the vent-hole versus the open-top can, I think the commission's information comes from Europe—as was explained; however, the milk is not canned in Europe, it is canned in Canada with North American products. We have checked with North American suppliers of tin cans, and to the best of our knowledge there is no difference in the price of a vent-hole can and an open-top can.

[Translation]

higher. We got this information from Europe, because the market for vent-hole containers is disappearing; all producers of evaporated milk in Europe are changing from the vent-hole containers to the open top containers.

In the sixth and seventh cases, we compared the Sainte-Claire plant which was producing milk in 170 gram containers with 9% butter fat to a Carnation product which was also packed in 170 gram containers but contained 7.5% butter fat. When the Auditor General's representatives calculated the difference between a product containing 9% butter fat to another containing 7.5% butter fat, they made a great mistake, and their statement to the fact that we had paid more for the Sainte-Claire product was not factual.

In the eighth case brought up by the Auditor General, we compared two identical products: a 170 grams container of a product with 4 per cent butter fat; but to produce it, we must add 8 lbs of powdered skim milk to compensate for the amount of butter fat which was reduced. In that case, Carnation got its powdered skim milk from the Commission at the world price, and the Sainte-Claire Cooperative got its skimmed milk at the domestic price; there again, we find that the Auditor General's findings or his interpretation of the eighth case are erroneous.

The ninth and last case also concerns 170 gram containers. The co-op had a product with 7.9% butter fat while Carnation only had 7.5% butter fat. There again we find that the Auditor General's officers were wrong when they calculated the difference in butter fat.

Mr. Desmarais: Thank you very much.

Mr. Choquette: I would just like to finish. Our conclusion is that there is no case if we take into account a differential between the cost of vent-hole containers and open-top containers.

M. Desmarais: Ma dernière question, monsieur le président.

Le président: Monsieur Dye va nous expliquer le pourquoi de cette divergence d'opinions. Ensuite vous poserez votre dernière question.

M. Dye: Monsieur le président, nous connaissons le point de vue de la Commission. Elle a déjà été d'accord avec nous sur les points 1 à 4; mais cela ne semble plus le cas aujourd'hui.

Pour ce qui est des deux types de contenants, je pense que la Commission a obtenu ses renseignements de l'Europe, comme on nous l'a expliqué; toutefois, le lait n'est pas mis en conserve en Europe; il l'est au Canada avec des produits nord-américains. Nous avons vérifié auprès des fournisseurs nord-américains de boîtes de fer blanc, et à notre connaissance, il n'y a pas de différence de prix entre les deux types de contenant.

[Texte]

Now I would like to defer to Mr. Millward to give you some insight into this and all the other issues raised.

The Chairman: I think it would be useful to finish this stage of the examination today.

Mr. Millward.

Mr. H.M.B. Millward (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, there are a number of other factors that should be considered here. If you look at the specific contracts, you will find that the contracts call for any type of can, so it was open house on the type of can that could be provided. With respect to the actual product being purchased, we made specific adjustments for things like butterfat, difference in the levels that were in the different types of products that were being purchased from one supplier as against another. We made appropriate adjustments for the differences in the capital assistance that was being given to some of the plants. Therefore what we did get out of this was what we considered an equitable adjustment or analysis of the types of products that were being purchased for the appropriate cost at that time.

I might say that this was very deeply investigated with the appropriate members of the commission over a whole series of meetings, and there was full agreement with us. I quote their figure: it is \$1,529,000. They accepted that figure. So all I can say here is that the methodology was accepted, and it was just a question of degree in terms of how excessive the price was.

M. Choquette: Sur cas-là particulièrement, je diffère d'avis avec le vérificateur général. Je trouve que ce cas-là a été traité par vos représentants de façon un peu légère et, deuxièmement, la Commission, dans le but de s'assurer que le prix payé à la Coopérative de Sainte-Claire serait réaliste, a donné à la firme *Mallette, Girouard et Letendre* le mandat d'établir un coût de production; c'est le rapport que nous avons eu. Je pense que la Commission a agi de façon responsable.

Le président: Vous avez une question, monsieur Gimaïel?

M. Gimaïel: J'aurais une question supplémentaire, monsieur Desmarais, sur cela, si vous me permettez.

Monsieur le vérificateur, après ce que le président et la Commission vous ont fait sentir, si j'ai bien compris, avant la publication de votre rapport, est-il dit dans le rapport que la Commission n'est pas d'accord sur les calculs que vous avez établis et les déductions que vous en tirez de la transaction?

Mr. Dye: I believe, sir, that the report does say that there is a difference of opinion. I am going to have to scramble a bit to give you the exact page, but I am fairly sure we did raise the issue that there were differences in the methodology approaching the calculation. Their reply to that is published.

Mr. Desmarais: Finally, I get my last question.

[Traduction]

J'aimerais maintenant demander à M. Millward de nous expliquer ce qu'il en est et de répondre à toutes les autres questions qui ont été soulevées.

Le président: Je pense qu'il serait utile de terminer cette étape de l'étude aujourd'hui.

Monsieur Millward.

M. H.M.B. Millward (directeur principal, Direction des opérations de vérification, Cabinet du Vérificateur général du Canada): Monsieur le président, il y a un certain nombre d'autres facteurs dont il faut tenir compte ici. Si on examine les contrats en cause, il n'y avait aucune précision quant au type de contenant à utiliser; on avait donc le choix. Pour ce qui est de l'achat du produit, nous avons tenu compte du taux de matières grasses dans les divers types de produits achetés chez chacun des fournisseurs. Nous avons tenu compte également des différences sur le plan de l'aide financière accordée à certaines usines. Cela nous a donc permis d'en arriver à des rectifications équitables ou à une analyse des types de produits que nous achetions au prix qui convenait à ce moment-là.

J'ajouterai que tout cela a été étudié en profondeur avec les membres compétents de la Commission à une série de réunions, et qu'on était entièrement d'accord avec nous. Le chiffre que la Commission nous a donné est: \$1,529,000. Elle avait accepté ce chiffre. Alors, tout ce que je peux dire, c'est que la méthode d'analyse avait été acceptée et que c'était simplement une question de déterminer dans quelle mesure le prix était excessif.

Mr. Choquette: On that point in particular, I do not agree with the Auditor General. I feel that his representatives were not serious enough in the analysis of the case and, secondly, in order to ensure that the price paid to the Sainte-Claire co-op was realistic, the Commission ordered the firm *Mallette, Girouard et Letendre* to establish a cost of production; and this is the report we got. I think the Commission acted in a responsible way.

The Chairman: You have a question, Mr. Gimaïel?

Mr. Gimaïel: I would have a supplementary on that, Mr. Desmarais, if you do not mind.

Mr. Auditor General, after what the president and the Commission impressed upon you before the publication of your report, if I understood correctly, is it said in that report that the Commission is not in agreement with your calculations and the conclusions to which you arrive concerning the transaction?

M. Dye: Je pense, monsieur, que le rapport ne dit pas qu'il y a divergence d'opinions. Je vais devoir chercher un peu pour vous donner la page exacte, mais je suis à peu près certain que nous avons dit qu'il y avait quelques différences dans la méthode de calcul. La réponse de la Commission à ce sujet est publiée.

M. Desmarais: Je puis enfin poser ma dernière question.

[Text]

Mr. Dye, when you use in your audit function the sampling technique, you do it essentially because you are relying on the internal audit function of the department as being verified. Could you comment on the internal audit staff or capability of the commission?

Mr. Dye: Mr. Desmarais, you are quite right; the general practice of an external auditor is to rely on the work of the internal auditor to the extent possible. In this case I believe we had to do substantial additional audit work in that we had some problems. I think again, since I was not personally in the field doing the work, I would like to give you a more precise answer from Mr. Millward, if he would.

The Chairman: Mr. Millward.

Mr. Millward: Mr. Chairman, in addressing this particular question, in relation to our annual audit of the financial statements of the Dairy Commission, yes, we pay very close attention to the capabilities of the internal audit group in the organization. We also pay very close attention to the financial systems that are in place to control the financial transactions that take place.

• 1240

As mentioned in the report, we have had very grave doubts about the capacity of the financial systems. Also it is very evident that the internal audit group does not deal directly with the accounts of the financial statements, they deal with other areas of the organization. At the time we were doing our audit, they were very concerned with verifying the quantities of product held in various public warehouses. That is a very necessary thing that is being done by internal audit for the Dairy Commission. Because internal audit does not get into the financial systems and the statements of the Dairy Commission, it then meant that we had to have a very high rate of substantive tests on the financial transactions in the organization before we could come to a level of acceptance for those individual transactions.

Mr. Desmarais: I note that that is one of the recommendations that the commission accepted in your report. I presume you are going to be monitoring that in your regular audit this year.

Mr. Millward: Yes, we will.

M. Choquette: Monsieur le président, est-ce que je pourrais demander à mon directeur des finances de commenter à ce sujet?

M. Simard: Monsieur le président, j'aimerais d'abord faire un commentaire sur le groupe de vérification qui a été créé à la Commission en 1979. Dès cette année-là, trois comptables professionnels ont été embauchés et ils font partie du personnel de la Commission. Le groupe de vérification rend compte au comité de vérification de la Commission qui est composé de six membres; le groupe se réunit une fois par mois pour réviser et approuver les rapports de vérification, pour réviser et approu-

[Translation]

Monsieur Dye, quand vous utilisez la technique d'échantillonnage dans votre processus de vérification, vous le faites essentiellement parce que vous estimez que la vérification interne du ministère est juste. Pourriez-vous nous parler du personnel de vérification interne ou de la compétence de la Commission?

M. Dye: M. Desmarais, vous avez entièrement raison; en général, un vérificateur externe doit se fier, dans la mesure du possible, sur le travail du vérificateur interne. Dans le cas qui nous occupe, je pense que nous avons dû effectuer beaucoup de travail de vérification additionnelle à cause de certains problèmes. Mais, puisque je n'étais pas là pour faire le travail moi-même, j'aimerais que M. Millward vous donne une réponse plus précise.

Le président: Monsieur Millward.

M. Millward: Monsieur le président, en ce qui concerne notre vérification annuelle des états financiers de la Commission canadienne du lait, je dois dire que oui, nous prêtons une attention toute particulière aux compétences du groupe de vérification interne au sein de l'organisation. Nous examinons aussi très attentivement les systèmes financiers permettant de contrôler les transactions financières qui ont été faites.

Comme le dit le rapport, nous nous sommes interrogés très sérieusement sur la capacité des systèmes financiers. Il est aussi très évident que le groupe de vérification interne ne s'occupe pas directement des comptes des états financiers, s'attachant plutôt à d'autres secteurs de l'organisation. Au moment de notre examen, le groupe se préoccupait énormément du contrôle des inventaires dans les divers entrepôts publics. C'est une tâche très essentielle qu'effectue le groupe de vérification interne pour la Commission canadienne du lait. Comme la vérification interne ne touche pas les systèmes financiers et les états financiers de la Commission, cela voulait dire que nous étions obligés de faire des analyses très approfondies des transactions financières de l'organisation avant de pouvoir établir un niveau d'acceptation pour chacune des transactions.

M. Desmarais: Je vois que c'est l'une des recommandations de votre rapport que la Commission a acceptée. Je présume que vous allez examiner cela dans votre vérification ordinaire cette année.

M. Millward: Oui, nous allons le faire.

Mr. Choquette: Mr. Chairman, could I ask my finance director to comment on that?

Mr. Simard: Mr. Chairman, first I would like to comment on the audit group that was established at the Commission in 1979. In that very same year, three professional accountants were hired and they are now part of the Commission's personnel. The audit group is responsible to the audit committee of the Commission which is made up of six members; the group meets once a month to review and approve the audit reports, to review and approve the work done by the audit group and,

[Texte]

ver le travail fait par le groupe de vérification et enfin, au moins une fois par année, pour approuver le plan annuel de vérification. Alors, il est certain qu'il y a des priorités à établir selon les risques, selon les montants d'argent, et la Commission a l'intention de faire le tour de ce qu'on appelle le champ de vérification, le *audit universe*, de toute la Commission. Alors, que le groupe de vérification s'implique dans les transactions financières, dans les postes comptables, c'est une question de temps.

Concernant le système financier, j'aimerais mentionner qu'au moment où la vérification opérationnelle s'est effectuée, il y avait déjà eu des changements importants au système comptable et financier de la Commission: en effet, des contrôles de base essentiels ont été mis en place, que ce soit sur les contrats, que ce soit sur les différents comptes du bilan, les comptes à recevoir ou les réclamations. Au moment de la publication du rapport, on n'a pas fait de commentaire sur les progrès qui avaient été faits. On se basait seulement sur ce qu'il y avait auparavant et on laissait l'impression que le système était insuffisant.

C'est un commentaire que nous voulions faire. Ici je peux donner un bref aperçu du travail qui a été fait depuis 18 mois environ, depuis la fin de la période pendant laquelle la vérification s'est effectuée. Il y a eu un mandat de donné à une firme extérieure pour nous conseiller sur un système d'information qui comprendrait les opérations financières et de mise en marché de la Commission. Par la suite, on s'est procuré un ordinateur avec terminaux qui est en place présentement et dont l'implantation est en train de se faire; il fonctionnera avant le début de la prochaine année laitière, soit le 1^{er} août. Ce système nous donnera une information plus complète, une information plus rapide sur les activités de la Commission. Cela n'empêche pas que présentement, les systèmes manuels donnent quand même une information régulière sur les opérations. A chaque mois, il y a des états financiers qui sont préparés et présentés sur les opérations, soit un bilan, soit un état de résultat. Il y a aussi un rapport financier par produit, sur le beurre, le lait en poudre, le lait évaporé, le lait entier, qui donne le coût des ventes et d'autres coûts. Ceci est fait sur une base mensuelle. On parlait de contrôle d'inventaire plus tôt; il faut, pour donner ce rapport financier-là, pouvoir donner un rapport sur le montant, les quantités, le coût de l'inventaire, et c'est fait chaque mois.

• 1245

Je tiens à dire que présentement la Commission a un contrôle financier, sur ces opérations, qui est plus qu'adéquat.

M. Desmarais: Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Simard.

Gentlemen, in accordance with an order of the committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, I am going to authorize the following documents to be appended to this day's minutes of proceedings and evidence: a letter from the President of the Treasury Board, dated November 1, 1982, to myself—that will be PUBL-90; a letter from the Chairman of

[Traduction]

finally, the group meets at least once a year to approve the annual audit plan. So, it is certain that priorities must be established according to risks and amounts of money, and the Commission is planning to go around what we call the whole audit universe of the organization. So, it is only a question of time before the audit group gets into the financial transactions and the accounts.

In relation to the financial system, I would like to say that at the time the operational audit was done, major changes had already been made to the accounts and financial system of the Commission: in fact, essential basic audits had been put in place either for contracts, different accounts of the balance sheet, accounts receivable or claims. When the report was published, there was no comment on the new changes that were made. It was only based on what was already in place and left people with the impression that the system was inadequate.

This is a comment that we wanted to make. I can give you a brief insight as to the work that has been done since about a year and a half, that is since the period during which the audit was done. A contract was given to an outside firm to advise us on an information system which would include the financial and marketing operations of the Commission. We subsequently bought a computer with terminals which is now in place. The system is being implemented and will be in operation before the end of the next year for the Commission, that is before the first of August. The system will give us more complete information and quicker data on the Commission's operations. That does not preclude the fact that the manual systems that we have now give us regular information on the operations. Each month financial statements are prepared and published in the form either of a balance sheet or a statement of results. There is also a financial report, by product, on butter, powdered milk, evaporated milk and whole milk which provides the cost of sales and other costs. This is done on a monthly basis. We were speaking of stock control earlier on; in order to do this, we must report on the amount, the quantities, the cost of the inventory, and this is done each month.

I want to say that the Commission presently has a financial control on these operations which is more than adequate.

Mr. Desmarais: Thank you very much.

The Chairman: Thank you, Mr. Simard.

Messieurs, conformément à un Ordre de renvoi qu'a reçu le Comité à la réunion du jeudi 8 mai 1980, je vais autoriser les documents suivants à être annexés au procès-verbal de la réunion d'aujourd'hui: une lettre du président du Conseil du Trésor en date du 1^{er} novembre 1982 qui m'a été adressée, le document portera le no PUBL-90; une lettre du président du

[Text]

the Standing Committee on Public Accounts to the Minister of Indian Affairs and Northern Development, dated June 23, 1982, and the response of the minister—those will be PUBL 91; a letter from the Department of Public Works, dated September 16, 1982, to the Clerk of the Standing Committee on Public Accounts—PUBL-92; a letter from the Speaker of the House of Commons, dated October 9, 1982, addressed to myself—that will be appendix PUBL-93.

Then there are three documents received and circulated today: first the letter from the Minister of Agriculture, dated May 12, and addressed to the Auditor General of Canada—PUBL-94; a schedule of comparative volume of financial transactions supplied by the Canadian Dairy Commission—that would be PUBL-95; and an excerpt from the presentation to the CMSMC meeting of November 1980, two pages, item 10, entitled: *How Does CDC Buy Product To Meet Its Export Sales*—that would be PUBL-96.

Maintenant, chers collègues, il reste sur la liste les noms de MM. Dubois, Tessier, Gimaïel, Corriveau, pour le premier tour et de MM. Thacker et Ostiguy pour un deuxième tour. Est-ce que le Comité est d'accord pour tenir une autre réunion, mardi prochain, sur le même sujet? Monsieur Choquette, vous pouvez venir mardi prochain avec les deux autres commissaires?

M. Choquette: Oui, monsieur.

Le président: Et vous monsieur Dye?

M. Dye: Oui, je suis disponible.

Le président: Merci.

M. Dubois: Monsieur le président, avant que nous ajournions, est-ce je peux prendre pour acquis que le vérificateur général verra à produire la lettre dont il a fait mention au début de son témoignage, la lettre que j'ai demandée, et qu'elle soit présentée dans les deux langues lors de la prochaine réunion; il s'agit de la lettre à laquelle il se référait disant que le ministre de l'Agriculture s'engageait à faire certaines vérifications ou recommandations? Est-ce que l'on peut prendre pour acquis que, mardi prochain, on va l'avoir?

M. Dye: Oui, oui.

The Chairman: The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

Comité permanent des comptes publics au ministre des Affaires indiennes et du Nord en date du 23 juin 1982, et la réponse du ministre, ces documents porteront le no PUBL 91; une lettre du ministère des Travaux publics en date du 16 septembre 1982 adressée au greffier du Comité permanent des comptes publics, PUBL-92; une lettre en date du 9 octobre 1982 qui m'a été envoyée par l'Orateur de la Chambre des communes, ce sera l'annexe PUBL-93.

Ensuite il y a trois documents qui ont été reçus et distribués aujourd'hui: d'abord la lettre du ministre de l'Agriculture en date du 12 mai adressée au Vérificateur général du Canada, PUBL-94; un tableau comparatif du volume des transactions financières présenté par la Commission canadienne du lait, ce sera l'annexe PUBL-95; et un extrait du mémoire présenté à la réunion de novembre 1980 du CMSMC, deux pages, l'article 10, intitulé: *How Does CDC Buy Product To Meet Its Export Sales*, l'annexe portera le no PUBL-96.

Now, dear colleagues, I have on my list Mr. Dubois, Mr. Tessier, Mr. Gimaïel, Mr. Corriveau, for the first round and Mr. Thacker and Mr. Ostiguy for the second round. Does the Committee agree to have another meeting next Tuesday on the same subject? Mr. Choquette, can you be here next Tuesday with the other two members of the Commission?

Mr. Choquette: Yes, sir.

The Chairman: What about you, Mr. Dye?

Mr. Dye: Yes, I am available.

The Chairman: Thank you.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, before we adjourn, may I presume that the Auditor General will produce the letter to which he alluded at the beginning of his statement, that is the letter that I asked for, and that it will be submitted to us at the next meeting in both official languages; it is the letter to which he alluded to saying that the Minister of Agriculture promised to make certain checks or recommendations? May we presume that we will have that letter next Tuesday?

Mr. Dye: Yes, yes.

Le président: La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-91"



President of the
Treasury Board of Canada

Président du
Conseil du Trésor du Canada

November 1, 1982.

Mr. Bill Clarke, M.P.,
Chairman,
Standing Committee on
Public Accounts,
House of Commons,
Ottawa, Ontario.
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

Re: Report of the Standing Committee on Public Accounts

Having read the report of the Standing Committee on Public Accounts that was tabled in the House on July 30, 1982, I shall comment on the issues raised that concern the Treasury Board. These are discussed in paragraphs 4, 5, 6, 7 and subsequently in recommendations 16(a), (b), (c), (d), and 18(b).

Paragraph 4 and Recommendation 16(a)

I agree that the Treasury Board "has a responsibility to monitor and evaluate its own policies". The statement "the Secretariat stated that it wished to exercise less control over the monitoring, follow-up, and evaluation of its policies regarding the daily management of departments" is not an accurate reflection of the Board's views on this matter.

In the Secretariat's presentation to the Standing Committee on Public Accounts, it attempted to distinguish between the Board's role in developing and issuing personnel management policies and in providing support to departments in implementing those policies, and the departments' role to manage their human resources effectively within the framework of Treasury Board's policies and standards. In regard to these roles, the Treasury Board is not responsible for managing the daily operations of departments. Rather,

departments, or more precisely their managers, must be held accountable for the effective management of their human resources. However, the Board supplies the policy framework for this management and it obtains from departments, information by which it can monitor, audit and evaluate the departmental implementation of these policies.

Since the Secretariat's presentation to your Committee, the Treasury Board of Canada has entered into an agreement with the Public Service Commission, whereby the Commission will audit on behalf of the Board, personnel procedures and systems, drawing wherever possible on departmental internal audit experience. (Further detail on these agreements is contained in the paragraph following.) In addition, the Board conducts, on a systematic basis, personnel policy evaluations to determine the effectiveness and appropriateness of its personnel policies.

Paragraph 5 and Recommendation 16(b)

At the time of the Secretariat's presentation to the Public Accounts Committee, the Treasury Board and the Public Service Commission had just concluded an agreement which defined their broad statutory, delegated and shared roles and responsibilities in the area of personnel management. Subsequent to that master agreement, more detailed ones were developed and on June 22, 1982, seven were signed. They cover the following areas of activity:

- The Official Languages Program
- Personnel Audit
- Work Force Adjustment
- Audit of Personal Service Contracts
- Human Resource Planning
- Evaluation of Staffing Policies
- Central Agency Programs of Staff Training

By November 1982, agreements should be concluded on:

- The Management of the Management Category
- CAP, Special Development Programs and the Assessment Centre

- Interchange Canada and International Assignments
- Programs for Under-represented Groups

The purpose of these agreements is to eliminate conflict or duplication of activities, thereby easing the administrative burden on departments. Both the Public Service Commission and the Treasury Board feel that the completed documents clearly define our respective responsibilities. Thus, in our opinion, recommendation 16(b) has been implemented.

Paragraph 6 and Recommendation 16(c)

In the Secretariat's presentation to the Public Accounts Committee, it was indicated that authority to determine and deliver staff training had largely been delegated to deputy heads, except in limited areas such as management orientation training for the more senior level managers and certain specialist training. The wording of paragraph 6 of the report is such that it suggests all management training has been delegated to the Commission. This is not so; in fact, the determination of most management training is still within the authority delegated to deputy heads. This is particularly so with respect to training for supervisors and middle-level managers, where approximately 90% of management training occurs. In this area, deputy heads are responsible for determining which managerial employees require training, their priority for training, the content of the training, and from where it will be obtained.

It is acknowledged that there have been instances where training identification has probably not been done as well as it should within the prescribed guidelines. However, throughout the past 18-24 months, Secretariat staff have been promoting greater management consciousness in this area, and conveying concern related to improving needs identification to ensure that training is provided only where it is necessary. Similarly, the requirement to evaluate training, to determine if the needs have been met and whether value for money is being received, is being stressed. A system of audit is being developed to ensure that training evaluation is done.

Relative to your recommendation 16(c), I therefore believe that the Secretariat has responded to the recommendation made by the Auditor General.

Paragraph 7 and Recommendation 16(d)

Since 1979, the issue of duplication of human resources information systems has been a priority issue with the senior Steering Committee for Personnel Data Systems. To address the problems of duplicate data capture and proliferation of human resource information systems, the Senior Steering Committee/Coordinating Office initiated and directed during 1981 a feasibility study into the establishment of a Common Personnel Data Pool (CPDP). The conceptual framework was approved in December 1981.

The key to the CPDP concept lies in the development of methods for, first, systematically providing ready access to the existing application data bases; second, planning all future application developments on a coordinated inter-agency basis; and third eliminating unnecessary duplication of data capture in departments by rationalizing the current and future data collection processes.

The purpose of the CPDP comprises a three-part objective:

- to facilitate consistent reporting by central agencies of government-wide personnel-related information, e.g. population statistics, attribute surveys, transaction volume trends, etc.;
- to make possible the reduction of data collection and the personnel administration paperwork burden in departments and central agencies by rationalizing the methods and the media for capturing personnel data, e.g. by simplifying transaction input documents and providing for on-line data entry and data retrieval by departments and central agencies; and
- to achieve a reduction in overall service-wide costs, primarily by reducing the input redundancy and unnecessary dissemination of data that now results in overlapping hardware and software facilities and uncoordinated deployment of the computer resource personnel now needed to support both the central agencies and the departmental systems.

The concept entails the creation of a service-wide Application Centre Organization within DSS-Services. Activities related to the establishment of a CPDP have already started

and a long range system plan is to be prepared by December 1982. While the reduction of duplicate data capture will not happen over night, we should achieve, within the next few years, a meaningful improvement. Recommendation 16(d) is then, well on the way to implementation.

Recommendation 18(b)

To the extent possible, Treasury Board Secretariat officials brief the President of the Treasury Board regarding the financial implications of any new legislation when it is being considered by a Cabinet Committee or by the Cabinet. These financial implications are also brought to the attention of officials in the relevant departments during discussions with them regarding the proposed legislation.

I felt that these comments and an up-dating of our activities related to the issues you raised in your report, would be of some interest to you.

Yours sincerely,

THE HON. HERB GRAY, P.C., M.P.

APPENDIX 'PUBL-92'

House of Commons
Canada

O T T A W A
K1A 0A6

May 31st, 1982

The Honourable John Munro, P.C., M.P.
Minister of Indian Affairs and
Northern Development
Room 409-CB, House of Commons
OTTAWA K1A 0A6

Dear Mr. Munro:

I am writing to you on the subject of the Sixth Report of the Standing Committee on Public Accounts, dated June 23, 1981 and, in particular, recommendations 13(c) and 13(f) which were as follows:

13(c) the Department appoint a 'Commissioner', who would be the designated senior official in the Department to be held accountable for the transfer of responsibilities to Indian bands;

13(f) the Department immediately define its mandate.

The Senior Assistant Deputy Minister of your Department, in his letter dated August 25, 1981, rejected recommendation 13(c) and stated re recommendation 13(f), that the Department considers its mandate adequately stated in the many pieces of legislation and other statutes which lead to policy statements. At a recent meeting with your Department on April 22, 1982, these views held by your senior staff do not appear to have changed.

As a result of a recent Steering Committee review of the recommendations outstanding from our various Reports, I have been asked to write to you on these matters, to ask you to review these recommendations personally and to reply directly to me.

Your assistance in this regard would be appreciated.

Sincerely,

Bill Clarke, M.P.,
Vancouver Quadra,
Chairman,
Standing Committee on
Public Accounts.

WHC/jc/ml

Minister
Indian and Northern Affairs Canada

Ministre
Affaires indiennes et du Nord Canada

Ottawa, Canada
K1A 0H4

JUL 20 1982

Mr. Bill Clarke, M.P.,
Chairman of the Standing Committee
on Public Accounts,
House of Commons,
Room 254, West Block,
Ottawa, Ontario.
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

This will refer to your letter of May 31, regarding recommendations 13(c) and 13(f) of the Sixth Report of the Standing Committee on Public Accounts dated June 23, 1981, and to the views expressed on these recommendations by my Deputy Minister at your meeting of April 22, 1982.

With respect to recommendation 13(c), I would like to assure you that it has been given thorough consideration. After examining all the implications involved, however, I support the view expressed by Mr. Tellier at your meeting with him. The responsibility for the adequacy of the transfers and control of related Departmental overhead is a prime preoccupation of my Deputy Minister and his senior managers. To introduce a person with a special mandate to perform this role would be counter-productive and result in a breakdown in the accountability structure of the Department. We do not, therefore, propose to pursue this recommendation.

With regard to recommendation 13(f), I think that the thrust of the statement made by my Deputy Minister at the meeting may not have been fully understood. Although it was mentioned that the Department considers its mandate adequately stated in the many pieces of legislation and other statutes which lead to policy statements, your Committee appears not to acknowledge that these various acts and treaties create a complex environment for the Department. As a consequence, the Department must, by necessity, develop concise policies and procedures based on well-defined objectives. As it was explained to your Committee, the definition and communication of these objectives is a dynamic process within our Management Improvement Project, and the planning process is part of our Policy and Expenditure Management System. I am therefore

satisfied that the Department's mandate is defined and is continuously being refined in a precise manner in keeping with Government policy.

I hope this will convince you that your Committee's recommendations have been given due consideration.

Yours sincerely,

John C. Munro.

APPENDIX "PUBL-93"

Public Works
CanadaTravaux publics
Canada

16 September 1982

Our File:
153-174
78M-00-81-4Q

Mr. J.D.W. Campbell
Clerk
Standing Committee on Public Accounts
Wellington Building
180 Wellington Street
5th Floor
House of Commons
OTTAWA, Ontario

Dear Mr. Campbell:

Re: Former Pacific Environment Centre, B.C.

The following is an update on the Pacific Environment Centre. The situation, with respect to the land in greater Vancouver, remains essentially the same as reported to you in August 1981 and our comments made at that time are still applicable, Appendix A refers. The lease is subject to a rent review and likely increase on 1 April 1984. Alternate Federal use of the site is being explored with a view to providing a suitable location for the non-office requirements of NHW, MOT (Coast Guard) and DOF. The feasibility and acceptability of this potential to the client department will be known by October 1982.

Should you wish any further details, please call me.

Yours truly,

E.F. Atkins
Director
Management Audit

Attachments

CLERK'S NOTE:

Appendix "A" referred to above is printed in Issue No. 36, dated November 3, 1981 as Appendix "PUBL-51". It is therefore not reprinted at this time. The original recommendations re the Pacific Environment Centre in Vancouver, B.C. were contained in para. 16 of the Committee's Second Report, dated March 23, 1979 during the Fourth Session of the Thirtieth Parliament.

Canada

APPENDIX ' 'PUBL-94' '

CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

OTTAWA K1A 0A6

October 5, 1982

Le Président
The Speaker

Mr. Bill Clarke, M.P.
Chairman of the Standing Committee
on Public Accounts
Room 254, West Block
House of Commons

Dear Colleague:

I refer to your response of April 6, 1982 to my letter of February 8, 1982 in which I had informed you of my intention to invite the Auditor General to conduct a follow-up audit on the House of Commons. As a result of consultations during the past few months with the Standing Committee on Management and Members' Services and with the Auditor General, arrangements have now been finalized to conduct the follow-up review this fall.

I wish to assure you of my intention to provide your Committee with copies of any report issued as a result of this follow-up audit. You also have my assurance that, should your Committee wish to have me appear again, as I did in February 1981, I and my senior officials will be available.

I trust that the foregoing information will prove useful to you.

Yours sincerely,

Jeanne Sauvé

APPENDIX 'PUBL-95'

Minister
Agriculture Canada

Ministre
Agriculture Canada

OTTAWA, Ontario
K1A 0C5

May 12 1981

Mr. Kenneth M. Dye, F.C.A.
Auditor General of Canada
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

Dear Sir:

I expect to table in the House of Commons on May 12, 1981 the Honourable Justice Gibson's Report of the Commission of Inquiry Into Certain Allegations Concerning Commercial Practices of the Canadian Dairy Commission. I am most concerned about the suggestion in the Report that the export marketing activity is open to abuse or incompetence, or even the appearance of such, and that there is an absence of public accountability by the Canadian Dairy Commission (CDC).

Moreover, concerns have been expressed recently in the press e.g. Calgary Herald, about the use of producer levies collected by the CDC for purposes other than their original intent, namely offsetting the difference between domestic dairy product prices and prices realized in export markets. Whereas Justice Gibson addressed certain allegations made by Schafer Brothers Ltd. and found them to be without foundations, the possibility remains that unusual payments of fees commissions or other arrangements occurred in the conduct of dairy trade.

My purpose in writing is to request that you commence as soon as possible a comprehensive audit of the CDC. In planning this audit I would ask that you place particular emphasis on the Commission export account and expenditures of producer levies. I have instructed the Chairman of the CDC to cooperate fully with your staff during the course of the audit and to provide all the information you may require, including any relating to export marketing.

Yours sincerely,

Eugene F. Whelan,
Minister of Agriculture

House of Commons
Ottawa K1A 0A6

Chambre des communes
Ottawa K1A 0A6

APPENDIX ' 'PUBL-96' '

CANADIAN DAIRY COMMISSION

COMPARATIVE VOLUME OF FINANCIAL TRANSACTIONS
HANDLED FOR THE YEARS ENDED ON:

	TOTAL FOR 3 YEARS	JULY 31, 1981 (12 months)	JULY 31, 1980 (12 months) (IN THOUSANDS OF DOLLARS)	JULY 31, 1979 (16 months)
SALES	691,000	276,881	214,056	200,491
PURCHASES	1,069,000	385,100	303,000	380,900
CARRYING CHARGES/INTEREST	52,559	14,594	13,597	24,368
SUBSIDY	921,145	278,291	269,544	373,310
LEVIES	393,170	134,650	110,276	148,244
ADMINISTRATIVE EXPENSES	9,271	3,634	2,720	2,917

QUANTITY HANDLEDIN THOUSANDS OF KILOS OR CASES

PURCHASES				
- BUTTER	79,000	22,000	18,000	39,000
- SMP	270,000	75,000	74,000	121,000
- EVAP & WMP	16,000	6,400	6,200	3,400

APPENDIX 'PUBL-97'

NOVEMBER 1980CMSMC MEETINGPRESENTATION10. HOW DOES C.D.C. BUY PRODUCT TO MEET ITS EXPORT SALES

Firstly, C.D.C. buys skimmed mild powder for export under its support program. The quantities which will be sold to C.D.C. cannot be forecast exactly as the purchase program is open-ended but estimates are made and the sales program is designed to match purchases as closely as possible so as to minimize interest and storage costs.

Secondly, for sales of product which are not purchased under the support program, C.D.C. has to make a special purchase contract which goes 'back-to-back' with its sales contract. Before making the sale, C.D.C. will have ensured that the product is available and have obtained competitive prices from possible manufacturers. When the sale is finalized so is the purchase.

If the product being marketed contains butterfat C.D.C. has minimum levels of return which it insists on obtaining in order to justify selling such a product in preference to skimmed milk powder. These same rules apply to export assistance arrangements.

In most cases capacity to make the product exists but in some cases C.D.C. has long-term objectives which cannot be met by existing plants.

We are seeking stable long-term markets for special products equivalent to the ten million hundredweights of milk which this Committee has accepted. Where new production capacity for a special product is required, C.D.C. policy is that these facilities will be sited in areas where substantial quantities of butter and skimmed milk powder are currently manufactured and sold to C.D.C. and where export production will not compete for milk needed for domestic market requirements.

I mentioned at the last meeting the location for the four facilities established under this program. You will recall that 3, Ste Claire, Trois Pistoles and Ste. Anne de la Pérade are for the supply of evaporated milk for export while the fourth, Ste. Alexandre is to produce instant whole milk powder in consumer-size cans. For these new plants, C.D.C. has made a commitment to purchase their output for three years which period the capital cost net of grants will be written down over the volume of products purchased. For a further seven years thereafter C.D.C. has the option to continue to purchase the output of the plant at a price which includes no depreciation and includes other costs on a basis already agreed.

The three evaporated milk plants mentioned above will be able to supply over 5 million cases of evaporated milk per year but we expect to continue to purchase some of our requirements for Mexico and Algeria using spare capacity at the plants at Sherbrooke, Quebec, Aylmer, Ontario, and Abbotsford, British Columbia, and Charlottetown, Prince Edward Island.

The instant whole milk powder at Ste. Alexandre, Quebec will be the first of its type in North America and will have a capacity of 8,000 metric tonnes per annum when it starts production early 1981. If demands for the product grows as we anticipate further facilities may be needed by 1982 possibly at a different location.

To this point I have tried to outline the International Marketing strategies and policies of C.D.C. Perhaps I can now draw your attention to some events in International Markets which may be of interest.

(a) New E.E.C. RESTITUTION LEVELS

In the last few weeks E.E.C. first increased their restitution from the unrealistic levels which they have held since June to new levels and then reduced them again somewhat once a large sale of butter (100,000 tonnes) and whole milk powder (40,000 tonnes) had been consummated to U.S.S.R. The new levels of restitution for butter, whole milk powder and skimmed milk powder are 150, 83 and 40 ECU's per 100 kilograms respectively which give effective export prices from the E.E.C. of approximately U.S. dollars \$1,950, \$1,500 and \$1,100 respectively for these products per metric ton F.O.B. European parts.

These would appear to the levels E.E.C. wish to see for world market prices in the first half of 1981 and which, on current evidence, may well be realizable.

APPENDICE «PUBL-91»

President of the
Treasury Board of Canada

Président du
Conseil du Trésor du Canada

Le 1er novembre 1982

Monsieur Bill Clarke, député,
Président,
Comité permanent des comptes
publics,
Chambre des communes,
Ottawa (Ontario).
K1A 0A6

Monsieur le Député,

Objet: Rapport du Comité permanent des comptes publics

Après avoir lu le rapport du Comité permanent des comptes publics déposé à la Chambre le 30 juillet 1982, j'aimerais vous faire part de certains commentaires portant sur des questions intéressant le Conseil du Trésor, questions dont il est fait mention aux paragraphes 4, 5, 6, 7 et par la suite dans les recommandations 16(a), (b), (c), (d) et 18(b).

Paragraphe 4 et recommandation 16(a)

Je conviens qu'il faut que le Conseil du Trésor «contrôle et évalue ses propres politiques». Dire que «Le Secrétariat a déclaré qu'il n'entendait pas exercer un aussi grand contrôle en matière de surveillance, de suivi et d'évaluation de ses politiques relatives à la gestion des activités quotidiennes des ministères» ne traduit pas exactement la position du Conseil du Trésor.

Dans son témoignage devant le Comité permanent des comptes publics, le Secrétariat a tenté d'établir une distinction entre le rôle du Conseil du Trésor sur le plan de l'élaboration et de la diffusion des politiques de gestion du personnel et de l'aide à fournir aux ministères pour la mise en oeuvre de ces politiques et le rôle des ministères à qui il incombe de gérer efficacement leurs ressources humaines en accord avec les politiques et normes établies par le Conseil du Trésor. En ce qui concerne ces rôles, le Conseil du Trésor n'est pas responsable de la gestion des activités quotidiennes des ministères. En fait, les ministères, ou plus précisément leurs directeurs, doivent être tenus pour responsables de la gestion efficace de leurs

ressources humaines. Néanmoins, le Conseil du Trésor établit la politique dans laquelle s'inscrit cette gestion et obtient des ministères des renseignements grâce auxquels il peut surveiller, vérifier et évaluer l'application de ces politiques par les ministères.

Depuis la comparution du Secrétariat devant votre comité, le Conseil du Trésor du Canada a conclu une entente avec la Commission de la Fonction publique aux termes de laquelle la Commission vérifiera, en son nom, les systèmes et procédures en matière de personnel en se fondant, si possible, sur les vérifications internes effectuées par les ministères. (On trouvera de plus amples détails sur cette entente dans les paragraphes qui suivent). En outre, le Conseil du Trésor effectue des évaluations systématiques de la politique en matière de personnel afin de déterminer l'efficacité et l'apport de ses propres politiques en la matière.

Paragraphe 5 et recommandation 16(b)

Au moment de la comparution du Secrétariat devant le Comité des comptes publics, le Conseil du Trésor et la Commission de la Fonction publique venaient de conclure une entente définissant, dans les grandes lignes, leurs rôles et responsabilités statutaires, délégués et partagés dans le domaine de la gestion du personnel. A la suite de cette entente globale, des ententes plus détaillées ont été élaborées et sept d'entre elles ont été signées le 22 juin 1982. Elles couvrent les secteurs d'activités suivants:

- Programme des langues officielles
- Vérification du personnel
- Réaménagement des effectifs
- Vérification des marchés de services
- Gestion prévisionnelle des ressources humaines
- Politiques d'évaluation de la dotation
- Programmes de formation du personnel des organismes centraux

En novembre 1982, des ententes devraient être conclues sur les sujets suivants:

- Administration de la catégorie de gestion
- PAC, Programmes de perfectionnement spéciaux et Centre d'évaluation
- Échanges-Canada et affectations internationales

- Programmes à l'intention des groupes sous-représentés.

Ces ententes ont pour objet d'éliminer les conflits ou les doubles emplois et d'alléger ainsi le fardeau administratif des ministères. Tant la Commission de la Fonction publique que le Conseil du Trésor estiment qu'elles définissent clairement leurs responsabilités respectives. A notre avis, la recommandation 16(b) est donc appliquée.

Paragraphe 6 et recommandation 16(c)

Lors de sa comparution devant le Comité des comptes publics, le Secrétariat a déclaré que le pouvoir de déterminer et de dispenser la formation du personnel a en grande partie été délégué aux sous-ministres, sauf dans des domaines restreints comme les cours d'orientation à l'intention des cadres supérieurs et certains cours de formation spécialisée. La formulation du paragraphe 6 du rapport est telle qu'elle laisse entendre que toute la formation des cadres a été déléguée à la Commission. Tel est pas le cas; en fait, la majeure partie de la formation en gestion relève toujours des pouvoirs délégués aux sous-ministres. Cela s'avère particulièrement exact dans le cas de la formation des surveillants et des cadres intermédiaires où est concentrée environ 90% de la formation. Dans ce domaine, les sous-ministres sont chargés de déterminer quels employés ont besoin de formation, quelles sont les priorités à cet égard, et doivent également décider du contenu et du lieu de formation.

Nous convenons qu'il s'est produit des cas où l'identification des besoins en formation n'a probablement pas été effectuée aussi bien qu'elle aurait dû l'être en fonction des directives établies. Cependant, au cours des 18 à 24 derniers mois, le personnel du Secrétariat a tenté de sensibiliser davantage les cadres à cette question et a insisté sur la nécessité d'améliorer l'identification des besoins afin que la formation ne soit dispensée que là où elle est nécessaire. De même, on met l'accent sur la nécessité d'évaluer la formation, de déterminer si on a répondu aux besoins et si la formation dispensée a été rentable. Un système de vérification est en cours d'élaboration afin d'assurer l'évaluation de la formation.

En ce qui concerne votre recommandation 16(c), j'estime par conséquent que le Secrétariat a répondu à la recommandation du Vérificateur général.

Paragraphe 7 et recommandation 16(d)

Depuis 1979, la question du double emploi des systèmes d'information sur les ressources humaines a eu la priorité dans les discussions du Comité directeur principal des systèmes d'information sur le personnel. Pour régler les problèmes de double emploi dans la collecte des données, et juguler la prolifération des systèmes d'information sur les ressources humaines, le

Bureau de coordination du Comité directeur principal a lancé et dirigé en 1981, une étude de faisabilité portant sur la création d'un Service central de données sur le personnel (SCDP). Le cadre conceptuel a été approuvé en décembre 1981.

Le SCDP repose principalement sur l'élaboration de méthodes permettant, premièrement, un accès direct et systématique aux bases de données existantes sur le personnel; deuxièmement, la planification de l'évolution future de la coordination de ces banques de données au niveau de l'ensemble des ministères; et, troisièmement, l'élimination des doubles emplois inutiles en matière de collecte des données dans les ministères, en rationalisant les procédés actuels et futurs.

L'objet du SCDP comporte trois objectifs:

- faciliter la transmission cohérente, par les agences centrales, des renseignements sur le personnel à l'échelle de la Fonction publique: par exemple, statistiques sur les effectifs, enquêtes sur la qualité des effectifs, tendances du volume des transactions, etc.;
- réduire la collecte des données et le fardeau administratif des services du personnel des ministères et des organismes centraux, en rationalisant les méthodes et les supports de collecte des données sur le personnel; par exemple, en simplifiant les documents d'entrée à remplir et en permettant aux ministères et organismes centraux d'introduire et d'extraire les données en direct; et
- comprimer les coûts globaux de l'ensemble des services, principalement en réduisant les entrées doubles et la diffusion inutile de données qui entraînent actuellement un double emploi du matériel et du logiciel et un déploiement anarchique du personnel actuellement nécessaire à l'exploitation des systèmes informatiques des organismes centraux et des ministères.

Ces concepts entraînent la création d'un service central de données au MAS (Services). La mise sur pied d'un SCDP a déjà commencé et un plan à long terme devrait être prêt en décembre 1982. La réduction des doubles emplois au niveau de la collecte des données ne sera pas réalisée du jour au lendemain, mais il est possible d'obtenir une amélioration sensible d'ici les deux prochaines années. La mise en oeuvre de la recommandation 16(d) est donc bien amorcée.

Recommandation 18(b)

Dans la mesure du possible, les fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor informent le Président du Conseil du Trésor des

répercussions financières de toute nouvelle loi au moment où elle est étudiée par un comité du Cabinet ou par le Cabinet. Ces répercussions financières sont également portées à l'attention des fonctionnaires des ministères intéressés dans le cadre d'entretien portant sur le projet de loi en cause.

J'ai pensé que ces commentaires et renseignements sur nos activités relatives aux questions soulevées dans votre rapport, vous intéresseraient.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Député, mes salutations distinguées.

L'hon. HERB GRAY, c.p., député.

APPENDICE "PUBL-92"
CHAMBRE DES COMMUNES
Canada

OTTAWA
K1A 0A6

Le 31 mai 1982

Monsieur John Munro, c.p., député,
Ministre des Affaires indiennes et
du Nord,
Pièce 409, Édifice du Centre,
Chambre des communes,
OTTAWA, K1A 0A6

Monsieur le ministre,

Je voudrais vous entretenir du Sixième rapport du Comité permanent des comptes publics publié le 23 juin 1981 et, plus particulièrement, des recommandations 13 c) et 13 f), dont la teneur suit:

13 c) que le ministère nomme un "Commissaire" qui serait le haut fonctionnaire compétent du ministère chargé du transfert des responsabilités aux bandes indiennes;

13 f) que le ministère définisse immédiatement son mandat.

Dans sa lettre du 25 août 1981, le sous-ministre adjoint principal de votre ministère rejetait la recommandation 13 c) et déclarait, en ce qui concerne la recommandation 13 f), que le ministère estime que son mandat est convenablement énoncé dans les nombreuses lois et les autres textes réglementaires qui permettent de formuler des énoncés de politique. Au cours d'une réunion tenue avec votre ministère, le 22 avril 1982, il semble que vos hauts fonctionnaires n'aient pas modifié leurs vues à cet égard.

À la suite d'un examen récent, par le Comité de direction, des recommandations qui ressortent de nos divers rapports, on m'a prié de vous écrire sur cette question, de vous demander d'examiner personnellement ces recommandations et de me donner directement votre réponse.

Je vous saurais gré de nous aider à régler cette question.

Veuillez agréer, Monsieur le ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Bill Clarke, député,
Vancouver Quadra,
Président,
Comité permanent des comptes publics.

Minister
Indian and Northern Affairs Canada

Ministre
Affaires indiennes et du Nord Canada

Le 20 juillet 1982

Monsieur Bill Clarke, député,
Président du Comité permanent des
comptes publics,
Chambre des communes,
Pièce 254, Édifice de l'Ouest,
Ottawa (Ontario).
K1A 0A6

Monsieur,

La présente fait suite à votre lettre du 31 mai 1982 concernant les recommandations 13 c) et 13 f) du Sixième rapport du Comité permanent des comptes publics du 23 juin 1981, ainsi que les vues exprimées par mon sous-ministre à ce sujet lors de votre réunion du 22 avril 1982.

En ce qui a trait à la recommandation 13 c), permettez-moi de vous assurer qu'elle a fait l'objet d'une étude approfondie. Après avoir examiné toutes les conséquences possibles, je souscris cependant à l'opinion exprimée par M. Tellier lorsqu'il vous a rencontré. Mon sous-ministre et ses principaux collaborateurs sont chargés au premier chef de veiller à ce que les transferts s'opèrent régulièrement et d'en contrôler les coûts administratifs. Confier à une autre personne un mandat spécial lui permettant d'assumer ce rôle ne serait pas rentable et entraînerait une rupture de l'ordre de responsabilité financière du ministère. Nous n'avons donc pas l'intention d'appliquer cette recommandation. Pour ce qui est de la recommandation 13 f), je pense que l'intention de la déclaration qu'a faite mon sous-ministre à la réunion n'a pas très bien été comprise. Bien qu'il ait mentionné que le ministre estime que son mandat est convenablement énoncé dans les nombreuses lois et les autres textes réglementaires qui permettent de formuler des énoncés de politique, votre Comité ne semble pas reconnaître que ces lois et traités entraînent une situation complexe pour le ministère. Ce dernier doit donc forcément élaborer des politiques et des méthodes concises, fondées sur des objectifs bien définis. Comme il a été expliqué à votre Comité, la définition de ces objectifs et leur diffusion est un processus dynamique inhérent à notre projet d'amélioration de la gestion; pour sa part, le processus de planification fait partie de notre système de gestion des politiques et des dépenses. Je suis donc convaincu que le mandat du ministère est défini et constamment redéfini avec précision, conformément à la politique gouvernementale.

J'espère vous avoir convaincu que les recommandations de votre Comité ont été dûment étudiées.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

John C. Munro.

APPENDICE "PUBL-93"

Public Works
Canada

Travaux publics
Canada

Le 16 septembre 1982

Notre dossier:
153-174
78M-00-81-4Q

Monsieur J.D.W. Campbell,
Greffier,
Comité permanent des comptes publics,
Edifice Wellington,
180, rue Wellington,
5^e étage,
Chambre des communes,
Ottawa (Ontario).

Objet: Ancien Centre de l'environnement du Pacifique (Colombie-Britannique)

Monsieur,

La présente constitue une mise à jour de l'affaire du Centre de l'environnement du Pacifique. La situation en ce qui a trait au terrain dans le grand Vancouver demeure essentiellement la même qu'en août 1981 et les commentaires que nous avons faits à l'époque valent toujours (voir Annexe A). Le bail prévoit la révision du loyer et celui-ci augmentera probablement le 1^{er} avril 1984. On explore d'autres possibilités d'utilisation de l'emplacement par l'administration fédérale en vue de répondre adéquatement aux besoins de locaux (autres que les bureaux) de Santé et Bien-être social Canada, Transports Canada (garde côtière) et Pêches et Océans. On saura d'ici octobre 1982 si cette solution est réalisable et peut-être acceptée par le ministère client.

Si vous désirez de plus amples détails, n'hésitez pas à m'appeler.

Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

E.F. Atkins,
Directeur,
Vérification de la gestion.

Pièces jointes

NOTA DU GREFFIER:

L'Appendice "A", dont il est question ci-haut, est imprimée dans le fascicule n° 38, en date du 3 novembre 1981, comme appendice "PUBL-51". Il n'est donc pas réimprimé en ce moment. Les recommandations originales concernant l'Ancien Centre de l'environnement du Pacifique à Vancouver, Colombie-Britannique, étaient dans le paragraphe 16 du Deuxième rapport du Comité, daté du 23 mars 1979, de la quatrième session du trentième législature.

APPENDICE «PUBL-94»

Chambre des communes
House of Commons
Canada

Le Président
The Speaker

OTTAWA K1A OA6
Le 5 octobre 1982

Monsieur Bill Clarke, député,
Président du Comité permanent des
comptes publics,
Pièce 254, Édifice de l'Ouest,
Chambre des communes.

Cher Collègue,

Je me reporte à votre réponse du 6 avril 1982 faisant suite à ma lettre du 8 février 1982 dans laquelle je vous informais de mon intention d'inviter le Vérificateur général à effectuer une vérification complémentaire à la Chambre des communes. À la suite de consultations qui ont eu lieu ces derniers mois avec le Comité permanent de la gestion et des services aux députés et avec le Vérificateur général, des dispositions ont été maintenant mises au point en vue de procéder à cette vérification au cours de l'automne.

Je tiens à vous assurer que j'ai l'intention de fournir à votre Comité des copies de tous les rapports publiés à la suite de cette vérification. Dans le cas où votre Comité désirerait que je comparaisse de nouveau, comme je l'ai fait en février 1981, je vous donne également l'assurance que moi-même et mes principaux collaborateurs seront à votre disposition.

En espérant que les renseignements susmentionnés vous seront utiles, je vous prie d'agréer, Cher Collègue, l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Jeanne Sauvé

APPENDICE «PUBL-95»

(Traduction de la lettre en date du 12 mai 1981, envoyée à M. Kenneth M. Dye, F.C.A., vérificateur général du Canada par l'honorable Eugene F. Whelan, ministre de l'Agriculture.)

Monsieur,

Je prévois déposer à la Chambre des communes, le 12 mai 1981, le rapport de l'honorable juge Gibson, président de la Commission d'enquête sur certaines allégations concernant des transactions de la Commission canadienne du lait. Je m'inquiète particulièrement de la suggestion, dans le rapport, que le système de commercialisation des exportations ouvre grande la porte aux abus et à l'incompétence, en fait ou en apparence, et qu'il y a eu absence de responsabilité de la part de la Commission canadienne du lait (CCL).

En outre, certains journaux (p. ex. le Calgary Herald) se sont inquiétés du fait que certaines retenues de producteurs prélevées par la CCL auraient été utilisées à des fins autres que celles prévues originellement; notamment pour réduire l'écart entre les prix domestiques des produits laitiers et les prix obtenus sur les marchés étrangers. Bien que le juge Gibson ait examiné certaines allégations formulées par la société Schafer Brothers Ltd. et les ait déclarées sans fondement, il demeure possible que des commissions inhabituelles aient été versées ou que d'autres dispositions du genre aient été prises en ce qui a trait à la commercialisation des produits du lait.

J'aimerais, par la présente, vous demander d'effectuer dans les plus brefs délais une vérification intégrée de la CCL. Veuillez accorder une importance particulière à la vérification du compte de l'exportation et à la vérification de l'utilisation des retenues des producteurs. J'ai demandé au président de la CCL qu'il accorde aux membres de votre personnel sa plus entière collaboration au cours de la vérification et qu'il vous fournisse toute l'information dont vous aurez besoin, y compris toute information relative à la commercialisation des exportations.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

(signé)
Eugene F. Whelan
ministre de l'Agriculture

APPENDICE «PUBL-96»

LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

COMPARAISON DU VOLUME DE TRANSACTIONS
FINANCIÈRES POUR LES ANNÉES SE TERMINANT:

	TOTAL DES TROIS ANNÉES	LE 31 JUILLET 1981 (12 mois)	LE 31 JUILLET 1980 (12 mois) (EN MILLIERS DE DOLLARS)	LE 31 JUILLET 1979 (16 mois)
VENTES	691,000	276,881	214,056	200,491
ACHATS	1,069,000	385,100	303,000	380,900
COÛT DE MISE EN MARCHÉ/INTÉRÊT	52,559	14,594	13,597	24,368
SUBVENTIONS	921,145	278,291	269,544	373,310
RETENUES	393,170	134,650	110,276	148,244
DÉPENSES D'ADMINISTRATION	9,271	3,634	2,720	2,917

QUANTITESEN MILLIERS DE KILOS OU CAISSES

ACHATS				
- BEURRE	79,000	22,000	18,000	39,000
- POUDRE DE LAIT ÉCRÉMÉ	270,000	75,000	74,000	121,000
- LAIT ÉVAPORÉ ET POUDRE DE LAIT ENTIER	16,000	6,400	6,200	3,400

APPENDICE «PUBL-97»

PRÉSENTATION DE LA RÉUNION DU CCGAL
Novembre 1980

10. COMMENT LA COMMISSION DETERMINE SES ACHATS POUR REpondre AUX BESOINS D'EXPORTATION

La Commission achète d'abord le lait écrémé en poudre qu'elle exportera dans le cadre de son programme d'aide. On ne peut prévoir exactement la quantité achetée puisqu'il n'existe pas de limites fixes, mais on peut faire des estimations et le programme est conçu pour faire correspondre le plus possible les ventes aux achats, de façon à minimiser les frais d'intérêt et d'entreposage.

La Commission doit conclure un contrat spécial d'achat conforme au contrat de vente pour les produits qui n'entrent pas dans le cadre de son programme d'aide. Avant de vendre, la Commission s'assurera que le produit est disponible et qu'elle l'a obtenu à un prix concurrentiel. L'achat et la vente sont donc conclus au même moment.

Si le produit vendu contient de la matière grasse, la Commission demande un revenu minimum pour justifier la vente d'un autre produit que le lait écrémé en poudre. Ses mesures s'appliquent également à l'aide à l'exportation.

Dans la majorité des cas, les installations nécessaires à la fabrication du produit existent déjà; cependant, dans certains cas, la Commission poursuit des objectifs à long terme, qu'elle ne peut atteindre en n'utilisant que les établissements existants.

La Commission recherche des marchés stables à long terme pour les produits spéciaux qui équivalent au milliard de livres de lait que le Comité de gestion a accepté d'écouler. Lorsque de nouvelles installations sont nécessaires, la Commission a pour politique de les construire dans des régions où le beurre et le lait écrémé en poudre qu'on lui vend sont produits en grandes quantités. Par ailleurs, la production du lait destiné à l'exportation ne doit pas nuire à la production réservée aux marchés locaux.

Au cours de la dernière réunion, j'ai mentionné l'emplacement des quatre établissements construits en vertu de ce programme. Vous vous souviendrez que ceux de Sainte-Claire, de Trois Pistoles et de Sainte-Anne de la Pérade doivent fournir le lait concentré non sucré destiné à l'exportation et que celui situé à Saint-Alexandre produira le lait entier en poudre instantané prêt pour la vente au détail. La Commission canadienne du lait s'est engagée à acheter la production de ces nouveaux établissements pour les

trois premières années; cette période suffira pour éponger le capital investi sur la quantité de produits achetés. Par la suite la Commission pourra choisir de continuer d'acheter les produits pendant sept ans, à un prix qui ne tiendra pas compte des amortissements et inclura tous les coûts, tels que calculés selon une base prédéterminée.

Les trois établissements qui fabriquent du lait concentré non sucré en produiront plus de 5 millions de caisses par année; cependant, pour satisfaire aux besoins du Mexique et de l'Algérie, nous continuerons d'en acheter une certaine quantité aux établissements de Sherbrooke (Québec), d'Aylmer (Ontario), d'Abbotsford (Colombie-Britannique) et de Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard).

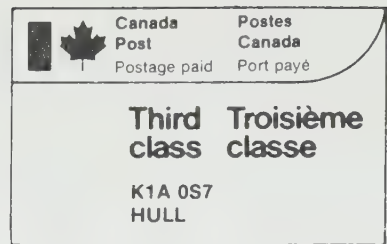
L'usine de Saint-Alexandre (Québec) sera la première du genre en Amérique du Nord et produira 8 000 tonnes métriques de lait entier en poudre par année dès le début, soit en 1981. Si la demande augmente, il se peut que l'on doive construire des installations supplémentaires d'ici à 1982. Celles-ci seront situées à un autre endroit.

Jusqu'à maintenant, j'ai essayé de décrire les méthodes internationales de commercialisation et les politiques de la Commission canadienne du lait. Je voudrais maintenant porter votre attention sur certains facteurs qui influencent les marchés internationaux.

a) Nouveaux taux de remboursement de la C.E.E.

Au cours des dernières semaines, la C.E.E. a commencé par augmenter le montant de ses remboursements à l'exportation, qui se trouvaient à un taux peu réaliste depuis le mois de juin, pour ensuite les réduire légèrement après avoir vendu une grande quantité de beurre (100 000 tonnes) et de lait entier en poudre (40 000 tonnes) à l'URSS. Les nouveaux taux sont de 150 UC et les 100 kilos de beurre, de 83 UC, les 100 kilos de lait entier en poudre et de 40 UC pour le lait écrémé en poudre; ces chiffres correspondent respectivement à près de 1950 \$ÉU, \$1 500 et \$1 100 la tonne métrique de produit, f. à b. au point d'expédition européen.

Il semble que la C.E.E. maintiendra ces prix sur le marché mondial durant la première moitié de 1981; d'après les données actuelles, cet objectif est réalisable.



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacre-Coeur Boulevard,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnement et Services Canada,
45, boulevard Sacre-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

WITNESSES—TÉMOINS

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. H.M.B. Millward, Principal, Audit Operations Branch.

From the Canadian Dairy Commission:

Mr. G.J. Choquette, Chairman;
Mr. P. Simard, Director, Finance;
Mr. J.P. Fortin, Legal Advisor.

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. H.M.B. Millward, directeur principal, Direction des
opérations de vérification.

De la Commission canadienne du Lait:

M. G.J. Choquette, président;
M. P. Simard, directeur, Finances;
M. J.P. Fortin, conseiller juridique.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 65

Tuesday, November 23, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 65

Le mardi 23 novembre 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on***Public Accounts***Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des***Comptes publics**

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the
Minister of Agriculture on the Comprehensive Audit of
the Canadian Dairy Commission, which was tabled in
the House of Commons on July 16, 1982

CONCERNANT:

Le Rapport du Vérificateur général du Canada au
ministre de l'Agriculture au sujet de la Vérification
intégrée de la Commission canadienne du Lait, présenté
à la Chambre des communes le 16 juillet 1982

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the

Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

Althouse
Bosley
Bossy
Corriveau
Côté (Mrs.)

Dionne (*Chicoutimi*)
Dubois
Gourde (*Lévis*)
Halliday
Hovdebo

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

Huntington
Lang
MacBain
McCain

Ostiguy
Tessier
Thacker
Towers—(20)

Messrs. — Messieurs

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, November 23, 1982:

Mr. Lang replaced Mr. Gimaïel.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mardi 23 novembre 1982:

M. Lang remplace M. Gimaïel.

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, NOVEMBER 23, 1982

(74)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 10:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Althouse, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Dionne (*Chicoutimi*), Dubois, Gourde (*Lévis*), Hovdebo, Lang, MacBain, McCain, Ostiguy, Tessier and Thacker.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. H.M.B. Millward, Principal, Audit Operations Branch. *From the Canadian Dairy Commission:* Mr. G.J. Choquette, Chairman; Mr. E. Hodgins, Vice-Chairman; Mr. L. Pagé, Director, Internal Audit; Mr. J.P. Fortin, Legal Advisor.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada to the Minister of Agriculture on the Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission, which was tabled in the House of Commons on July 16, 1982.

Messrs. Dye and Choquette made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Minister of Agriculture, dated June 1, 1982, to the Auditor General of Canada respecting the recommendations contained in the Comprehensive Audit Report together with confirmation from the Auditor General in his letter, dated November 19, 1982, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, that the Minister has agreed that his letter be provided to the Standing Committee on Public Accounts (*See Appendix "PUBL-98"*);

Letter from the President of the Treasury Board, dated November 16, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, in response to paragraph 12(b) of the Twelfth Report of the Standing Committee on Public Accounts, dated December 17, 1981, and providing a progress report on the implementation of revisions to the Estimates (*See Appendix "PUBL-99"*);

Canadian Dairy Commission Minute, dated November 6, 1978, entitled "Policy re establishment of or extension of manufacturing facilities for dairy products for export" (*See Appendix "PUBL-100"*);

Letter from the General Manager, Sales & Marketing, Continental Can Company of Canada, dated November 22,

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 23 NOVEMBRE 1982

(74)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 10h10 sous la présidence de M. Clarke, (président).

Membres du Comité présents: MM. Althouse, Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Dionne (*Chicoutimi*), Dubois, Gourde (*Lévis*), Hovdebo, Lang, MacBain, McCain, Ostiguy, Tessier et Thacker.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. H.M.B. Millward, directeur principal, Direction des opérations de vérification. *De la Commission canadienne du lait:* M. G.J. Choquette, président; M. E. Hodgins, vice-président; M. L. Pagé, directeur, Vérification interne; M. J.P. Fortin, conseiller juridique.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada au ministre de l'Agriculture au sujet de la vérification intégrée de la Commission canadienne du lait, présenté à la Chambre des communes le 16 juillet 1982.

MM. Dye et Choquette font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du jeudi 8 mai 1980, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du ministre de l'Agriculture en date du 1^{er} juin 1982 au Vérificateur général du Canada concernant les recommandations comprises dans le rapport de vérification intégrée et lettre du Vérificateur général, au Greffier du Comité permanent des comptes publics, le 19 novembre 1982, confirmant que le ministre acceptait que ces lettres soient produites au Comité permanent des comptes publics (*Voir appendice "PUBL-98"*);

Lettre du Président du Conseil du Trésor en date du 16 novembre 1982 au président du Comité permanent des comptes publics en réponse au paragraphe 12b) du Douzième rapport du Comité permanent des comptes publics en date du 17 décembre 1981 et produisant un rapport sur la situation concernant l'application des révisions apportées au Budget des dépenses principales (*Voir appendice "PUBL-99"*);

Procès-verbal de la Commission canadienne du lait en date du 6 novembre 1978 intitulé «Politique concernant l'établissement ou l'agrandissement des installations de fabrication de produits laitiers destinés à l'exportation» (*Voir appendice "PUBL-100"*);

Lettre du directeur général des ventes et de la commercialisation, *Continental Can Company of Canada*, en date du 22

1982, to Mr. G. Choquette, Chairman, Canadian Dairy Commission (*See Appendix "PUBL-101"*);

Telex, dated September 23, 1977, from the Canadian Dairy Commission to the *Coop Fédérée de Québec*, respecting their use of Francexpa as a sub-agent (*See Appendix "PUBL-102"*); and

Telex, dated September 26, 1977, from *Coop Fédérée de Québec* to the Canadian Dairy Commission, responding to the previous telex on the subject of the Francexpa as a sub-agent (*See Appendix "PUBL-103"*).

At 12:25 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

novembre 1982 à M. G. Choquette, président de la Commission canadienne du lait (*Voir appendice «PUBL-101»*);

Télégramme en date du 23 septembre 1977 de la Commission canadienne du lait à la Coop Fédérée de Québec, concernant l'utilisation de Francexpa à titre de sous-agent (*Voir appendice «PUBL-102»*); et

Télégramme en date du 26 septembre 1977 de la Coop Fédérée de Québec à la Commission canadienne du lait en réponse au télégramme précédent sur le sujet de Francexpa à titre de sous-agent (*Voir appendice «PUBL-103»*).

A 12h25, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, November 23, 1982

• 1007

The Chairman: Order please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada to the Minister of Agriculture on the comprehensive audit of the Canadian Dairy Commission, which was tabled in the House of Commons on July 16, 1982.

I welcome our witnesses once again: Mr. Ken Dye, Auditor General of Canada; Mr. Hector Millward, Principal in the Audit Operations Branch; Mr. Ed Rowe, Deputy Auditor General. We have as well Mr. Fortin, Legal Adviser of the Canadian Dairy Commission; Mr. P. Simard, Director of Finance; Mr. Marcellus, Director of Marketing Operations; Mr. G.J. Choquette, Chairman; Mr. E. Hodgins, Vice-Chairman; and Dr. C. McIsaac, Commissioner. A number of witnesses are also accompanying our witnesses. They are not at the table, but they may be called upon to come forward to the microphone if necessary. I thank them also for being here.

The Auditor General was asked to see if he could release a private and confidential letter he had received from the Minister of Agriculture, Eugene Whelan. He has obtained that permission. The letter has been copied and distributed by the clerk of the committee to all members of the committee, and it will be attached to the evidence later on today.

• 1010

As is our custom, I will now give an opportunity to Mr. Dye and Mr. Choquette to make any brief opening comments they may wish to make at this time, and then we will go on to questions from members of the committee.

Mr. Dye.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman.

In our last session it seemed that we identified a number of areas where there is agreement between my office and the commission, and I would hope from those areas where there is accord that we will be invited into the commission after the commission has had sufficient time to take appropriate action . . . invited in to follow up on our findings. But I think we did identify three areas of disagreement, or areas where maybe further discussion is useful, and those seemed to be in the areas of levies, capital assistance, and differential pricing. I am prepared to discuss those three areas today, or any other area, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye.

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 23 novembre 1982

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. Conformément à l'Ordre de renvoi permanent contenu dans le règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend son étude du rapport du Vérificateur général du Canada au ministre de l'Agriculture au sujet de la vérification intégrée de la Commission canadienne du lait, présenté à la Chambre des communes le 16 juillet 1982.

Encore une fois, je voudrais souhaiter la bienvenue à nos témoins: M. Ken Dye, vérificateur général du Canada; M. Hector Millward, directeur principal au sein de la Direction des opérations de vérification; M. Ed Rowe, vérificateur général adjoint. Ce matin, nous avons également parmi nous M. Fortin, conseiller juridique de la Commission canadienne du lait; M. P. Simard, directeur des Finances; M. Marcellus, directeur des opérations de commercialisation; M. G.J. Choquette, président; M. E. Hodgins, vice-président; et Dr. C. McIsaac, commissaire. Un certain nombre de fonctionnaires accompagnent nos témoins. Ils ne sont pas assis à la table, mais s'il le faut, on leur demandera de se joindre à nous. J'aimerais en même temps les remercier d'être venus.

On a demandé au Vérificateur général d'essayer de nous obtenir un exemplaire d'une lettre confidentielle qu'il avait reçue du ministre de l'Agriculture, M. Eugene Whelan. On l'a autorisé à nous montrer cette lettre. Cette dernière a donc été distribuée à tous les membres du Comité par le greffier, et elle sera annexée au compte rendu de nos délibérations d'aujourd'hui.

Maintenant, selon la coutume, je vais maintenant donner la parole à messieurs Dye et Choquette qui ont peut-être des déclarations préliminaires à faire; ensuite, nous passerons à la période des questions.

Monsieur Dye.

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président.

Au cours de la dernière séance, il me semble que nous avons réussi à isoler un certain nombre de domaines où notre bureau et la Commission sont d'accord et j'espère que la Commission nous invitera à donner suite à nos conclusions une fois qu'elle aura eu suffisamment de temps pour prendre les mesures qui s'imposent. Mais nous avons également isolé trois domaines de désaccord, où de plus longues discussions seront peut-être nécessaires, à savoir ceux des retenues, de l'aide de capital et des différences de prix. Je suis prêt à parler de ces trois domaines aujourd'hui, ou de toute autre question, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Dye.

[Text]

Mr. Choquette, do have some remarks you would like to add at this point?

M. G.J. Choquette (président, Commission canadienne du lait): Oui, s'il vous plaît.

Monsieur le président, je n'ai qu'un court commentaire à faire, ce matin.

Suite aux débats de jeudi dernier, nous avons demandé une opinion écrite de *Continental Can* que je voudrais déposer. Cette opinion contredit les affirmations avancées par M. le vérificateur général et démontre que le coût des contenants *open-top* comparé aux *vent-hole* est supérieur de 78c., la caisse, ou de \$8.06 le 1,000. Ce document annule la grave accusation portée contre la Commission, à la page 25 du rapport du vérificateur général, à savoir que des paiements excessifs de plus de 2 millions de dollars ont été versés à deux coopératives. L'opinion de *Continental Can* fait plus que confirmer le bien-fondé de l'étude effectuée par la firme Mallette, Girouard et Letendre pour le compte de la Commission et qui avait servi à l'établissement des prix payés à la coopérative de Sainte-Claire. Les représentants de *Continental Can* sont disposés à comparaître devant ce Comité si vous le jugez nécessaire.

De plus, la Commission n'avait d'autre choix que d'envisager de nouvelles installations pour la fabrication de lait évaporé dans des cannettes *open-top*. Ce fait est démontré par un télex de *Carnation, Toronto*, dont je vais vous faire lecture., c'est M. Ted Lang qui s'adresse à M. Letourneau:

I have confirmed the fact that evaporated milk in your office—converting to open top. Of course I am disappointed that our opportunities with export evap are diminishing. I am sure that Mr. Choquette is looking out for our interests and I appreciate that very much.

Just as a matter of information, our continual testing indicates to me that lead content in our vent-hole canned milk is not more than Canadian double C, open top milk. I only hope now that you can get some export business with lower price "vent-hole" and that we can work out some more Carribean business.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Choquette.

A point of order, Mr. McCain?

Mr. McCain: I understand that in connection with the export structure two studies were made into the shipment on the *Biban*, and I wonder, would those studies be available to members of the committee, and if so, when would they be available?

The Chairman: The Chair has no knowledge of these.

Mr. McCain: In response to my point of order, could I get an answer on that and could they be tabled or supplied to the committee?

[Translation]

Monsieur Choquette, avez-vous des observations à nous faire?

Mr. G.J. Choquette (President, Canadian Dairy Commission): Yes.

Mr. Chairman, I only have a few brief comments to make this morning.

Following last Thursday's discussions, we requested a written opinion from *Continental Can* which I would now like to table. This opinion contradicts statements made by the Auditor General and shows that the cost of open-top containers, compared to vent-hole containers, is 78 cents higher per case, giving a cost of \$8.06 per 1,000 units. This document invalidates the very serious accusation made against the Commission on page 22 of the Auditor General's report, where it is stated that over-payments of more than two million dollars were paid to two co-operatives. The opinion expressed by *Continental Can* more than substantiates the results of the study carried out by Mallette, Girouard and Letendre for the Commission which was used to establish the prices paid to the Sainte-Claire Co-operative. Representatives of *Continental Can* are willing to appear before the committee if you feel it would be appropriate.

Also, the Commission had no other alternative than to make plans to have new facilities to produce evaporated milk in open-top cans. This fact is evident in a telex from *Carnation* in Toronto which I would now like to read; Mr. Ted Lang is addressing his remarks to Mr. Letourneau:

J'ai confirmé le fait que votre bureau va maintenant se servir des contenants de type «*open top*» pour le lait évaporé. Bien sûr, je suis déçu de constater que les occasions d'exporter le lait évaporé deviennent de plus en plus rares. Je suis convaincu que M. Choquette tient compte de nos intérêts et je lui en sais gré.

Juste à titre de renseignement, les tests que nous effectuons en permanence indiquent que la teneur en plomb de notre lait vendu en boîte dite *vent-hole* n'est pas plus élevée que celle du lait concentré canadien vendu en contenant dit «*open top*». J'espère que vous pourrez maintenant obtenir des contrats d'exportation prévoyant l'utilisation des contenants moins chers dits *vent-hole*, et que nous pourrions par la suite obtenir des contrats dans les Antilles.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Choquette.

Monsieur McCain, vous invoquez le Règlement?

M. McCain: Je crois comprendre que quant à la structure des exportations, deux études ont été effectuées sur les envois à bord du *Biban*, et je me demande si les membres du Comité pourraient obtenir un exemplaire de ces études? Et si c'est possible, quand pourrions-nous les obtenir?

Le président: Le président n'est pas au courant de telles études.

M. McCain: Pourrait-on donc essayer d'obtenir une réponse à ma question et déterminer si de telles études peuvent être distribuées aux membres du Comité?

[Texte]

The Chairman: Can anyone enlighten the Chair about these reports that Mr. McCain is enquiring about?

Mr. Dye.

Mr. Dye: Mr. Chairman, possibly they are the reports I quoted from at the beginning of the last meeting—the surveyor's reports of the damage done to the product delivered in Algeria and returned to Canada.

Mr. McCain: It is my understanding that that did come under scrutiny of survey, both in respect to loading at Montreal and in respect to return of the vessel to New Brunswick for unloading and salvaging of the damaged product.

The Chairman: Are those reports available to the committee, Mr. Dye?

Mr. Dye: Probably more properly available from the commission, in that they were, I believe, contracted for by the commission.

• 1015

The Chairman: Mr. Choquette, do you have some reports from the marine surveyors which could be made available to the committee?

M. Choquette: On des documents sur le domaine, mais je pense qu'on peut fournir à monsieur, les deux documents dont il est fait référence. Mais la position de la Commission est claire et reste la même: le cargo est arrivé en bon état et huit jours après, les contenants étaient rouillés. De ce fait, nous avons conclu à la condensation; nous avons installé des entrepôts à température contrôlée, le système de ventilation requis dans les bateaux, et depuis ce temps, nous n'avons aucun problème. Je suis tout de même prêt à fournir les documents.

Mr. McCain: Mr. Chairman, I would like to expand my point of order just for a moment, if you would permit me. I am somewhat concerned, as a member of this committee, and a somewhat inexperienced member of the committee, as to just what should be its course. It is not a political committee; I understand and respect that. It is not a policy committee; I understand and respect that, and I do not think any of the questions I have asked should be interpreted in any way as a reflection on policy.

But I am concerned primarily with the fact that, for instance, this subject matter was under consideration and was reported on in the report of the Standing Committee on Public Accounts on April 11, 1978. In that report, item 55, page 699, items 64, 65 and 67 on page 700, items 76 and 79 on page 701, and item 99 on page 702 made comments in respect to the Dairy Commission. I would like to read you only item 99 to substantiate...

The Chairman: Mr. McCain...

Mr. McCain: Just a moment, let me finish my point of order, Mr. Chairman. I want to know what the purpose of this committee...

The Chairman: I do not see any point...

[Traduction]

Le président: Quelqu'un est-il au courant des rapports dont parle M. McCain?

Monsieur Dye.

M. Dye: Monsieur le président, il s'agit peut-être des rapports dont j'ai tiré certaines citations au début de la dernière séance—les rapports des inspecteurs sur les avaries qu'a subies le produit livré en Algérie et retourné au Canada.

M. McCain: Je crois comprendre que cette question a effectivement fait l'objet d'une étude quant au chargement effectué à Montréal et au retour du navire au Nouveau-Brunswick pour déchargement et récupération du produit endommagé.

Le président: Le Comité peut-il avoir accès à ces rapports, monsieur Dye?

M. Dye: Je crois que c'est plutôt la Commission qui pourrait vous les fournir, étant donné que c'est cette dernière qui les a commandés, je crois.

Le président: Monsieur Choquette, auriez-vous des rapports rédigés par les inspecteurs de navires qui pourraient être distribués aux membres du Comité?

Mr. Choquette: We do have some documents on this matter, and I believe we can supply the Honourable Member with the two reports that he has referred to. But the position of the Commission is clear and remains the same: the cargo arrived in good condition, but eight days later, the cans were rusted. Because of this, we concluded that condensation had occurred; we have put in place temperature controlled warehouses, as well as the required ventilation system in the boats, and since then we have had no problems. However, I am perfectly willing to provide the documents to you.

M. McCain: Monsieur le président, si vous me le permettez, je voudrais élargir la portée de mon rappel au Règlement. Comme je n'ai pas beaucoup d'expérience au sein de ce comité, je me demande quelle doit être sa façon de procéder. Ce n'est pas un comité politique; je comprends qu'il ne l'est pas et je suis prêt à respecter ce fait. Je comprends parfaitement qu'il ne s'agit pas d'un comité politique et je ne crois pas qu'on devrait interpréter les questions que j'ai posées comme des questions d'ordre politique.

Néanmoins, je m'inquiète du fait que ce même sujet dont nous sommes saisis aujourd'hui a fait l'objet d'un rapport par le Comité permanent des comptes publics le 11 avril 1978. Dans ce rapport, le point 55 à la page 699, les points 64, 65 et 67 à la page 700, les points 76 et 79 à la page 701, et le point 99 à la page 702 fait allusion à la Commission canadienne du lait. Je voudrais simplement vous lire le point 99 à titre d'illustration...

Le président: Monsieur McCain...

M. McCain: Permettez-moi de finir, monsieur le président. Je voudrais savoir quel est l'objectif de ce comité...

Le président: Je ne vois pas l'utilité...

[Text]

Mr. McCain: I want to know the purpose of this committee, and I relate it to the fact that we have been subjected to a proposal, not reality yet, of four meetings to consider this subject matter. We do not get the reports of the former committee . . . until this morning we got the last one—and we have no opportunity to digest the real meaning of what is recorded as the minutes of our meeting. I am wondering, Mr. Chairman, in light of item number 99 on page 702, and it was the only one to which I wish to refer, though all the others are meaningful . . . item 99 said:

Your committee, in considering the financial management practices of the Canadian Dairy Commission, noted with concern its failure to implement basic controls over inventory and sales orders. It also noticed the previous lack of a chief financial officer with appropriate status in reporting relationships. Officials testified that they planned to have most major problems in financial management and control corrected by March 31, 1978. Your committee remains concerned about the length of time between the submissions of the Auditor General's recommendations and the commission's reposed target implementation dates.

Mr. Chairman, I am not critical of the length of time required to get the reports, but this puts us into the position where if we treat this subject matter with four meetings only, as the steering committee initially proposed, we then find ourselves unable to explore how many of the earlier recommendations of the committee and the Auditor General have actually been put into practice. Are we as a committee then studying the financial responsibility . . . and in this instance, the financial management—of affairs which come under the administration and direction of government? Are we responsible if we go this route and if we do not change, modify, substantiate or support the position of the Auditor General by our examination of the subject matter, either to clarify the position of the organization under study or to substantiate the report of the Auditor General?

No way can he give us the whole file in detail, the working papers of his report, and therefore it seems to me that in light of the earlier report we need more than a fourth meeting to resolve this problem and to get a handle on government management with which I think we are all sincerely concerned as members of Parliament. Sorry to disrupt your orders of the day, Mr. Chairman, but this is the message I would like to leave with the committee. I would like to have more time.

The Chairman: I thought you said it was a point of order.

Mr. McCain: Well, I think it is a point of order.

• 1020

The Chairman: On your point of order, Mr. McCain, we are here examining the Auditor General's Report on the Canadian Dairy Commission. The steering committee did indicate that four meetings might be required. That does not tie us to four meetings only, but at the moment we are at the opening of the

[Translation]

M. McCain: Je voudrais savoir quel est l'objectif de ce comité, et je me réfère au fait que l'on nous a demandé de nous réunir pendant quatre séances pour examiner cette question. Nous ne recevons pas les rapports du comité précédent—ce n'est que ce matin que nous avons reçu le dernier—et nous n'avons jamais l'occasion de lire et de bien comprendre les procès-verbaux de nos réunions. Je me demande, monsieur le président, si, à la lumière du point 99 à la page 702—et je ne vais vous citer qu'un seul point, bien que tous les autres soient très pertinents—je cite:

Votre Comité, lorsqu'il a étudié les pratiques de gestion financière de la Commission canadienne du lait, a constaté avec inquiétude qu'elle n'a pas appliqué des mesures fondamentales de contrôle des stocks et des ventes. Il a également constaté l'absence dans le passé d'un administrateur financier principal investi des pouvoirs appropriés et des procédures en matière de rapport. Les hauts fonctionnaires de la Commission ont témoigné qu'ils envisageaient de résoudre la plus grande partie des sérieuses difficultés de gestion et de contrôle financier d'ici au 31 mars 1978. Le Comité continue à se préoccuper du délai qui s'écoule entre les recommandations du Vérificateur général et les recommandations de la CCL.

Monsieur le président, je ne critique pas le fait qu'il faille attendre les rapports, mais si nous devons étudier le sujet avec un maximum de quatre séances, comme l'a proposé le comité de direction au début, nous sommes dans l'impossibilité de déterminer si suite a été donnée aux recommandations précédentes du Comité et du Vérificateur général. En tant que Comité, sommes-nous en train d'examiner la responsabilité financière, et en l'occurrence, la gestion financière, de questions qui relèvent du gouvernement? Si nous ne modifions pas ou n'appuyons pas la position du vérificateur général par suite de notre examen du sujet, ne nous incombe-t-il pas d'éclairer la position de l'organisme qui fait l'objet de l'étude ou de prouver le bien-fondé du rapport du vérificateur général?

Il est évident qu'il ne peut pas nous fournir tous les documents du dossier, et étant donné les rapports précédents, il me semble que nous avons besoin de plus de quatre séances pour régler ces problèmes et comprendre les difficultés de gestion du gouvernement qui inquiètent tous les membres du Parlement. Je suis désolé d'avoir dérangé votre programme, monsieur le président, mais je voulais absolument mentionner cette question aux membres du Comité. Je voudrais que nous ayons davantage de temps pour étudier cette question.

Le président: Je croyais que vous invoquiez le Règlement.

M. McCain: Bien, il me semble que cela relève du Règlement.

Le président: En ce qui concerne le rappel au Règlement, monsieur McCain, nous sommes ici afin d'étudier le rapport du Vérificateur général au sujet de la Commission canadienne du lait. Le comité directeur avait prévu quatre réunions à ce sujet. Toutefois, nous ne sommes pas obligés de nous limiter à

[Texte]

third meeting and I hardly think it is proper to question whether we need five meetings before we have started the third meeting. We will make that decision as the fourth meeting, if it comes, draws to a close.

Mr. McCain: If it comes, that is what worries me.

The Chairman: On the matter of the 1978 report, Mr. McCain, any member of the committee is quite free to ask questions concerning other matters with the Canadian Dairy Commission and you might want to use your question time for that purpose. I think that would be quite in order.

Other points of order, Mr. Dionne.

Mr. Dionne (Chicoutimi): I am ready to ask questions.

The Chairman: Members of the committee, I have many names on the list of people who want to ask questions. I think we should recognize that some members have been here for a couple of meetings and have not had the opportunity of questioning yet. I see on my list Messrs. Dubois, Tessier and Gimaïel, who were on the list and have not asked questions. Is there anyone else who is in that position? Mr. Dionne. Mr. Gimaïel is not here; Mr. Tessier is not here. Mr. Dubois, you have not asked questions? You would like to?

Mr. Dubois: Yes.

The Chairman: And Mr. Dionne also. Mr. Ostiguy, you were on the list; you were on it for a second round. You have had one round.

I have Mr. Ostiguy, Mr. Gourd, for a second round, Mr. Desmarais, Mr. MacBain and Messrs. Dionne and Dubois for the first round. I will commence with Mr. Dionne.

M. Dionne (Chicoutimi): Merci, monsieur le président.

J'ai écouté avec attention les propos de M. McCain, et il semble un peu inquiet en ce qui concerne la façon de procéder. Il dit qu'on ne va peut-être pas assez en profondeur dans notre recherche.

En fin de semaine, monsieur le président, je me suis fait un devoir d'étudier le rapport Gibson; on sait que c'est le rapport de la commission d'enquête sur certaines allégations concernant des transactions de la Commission canadienne du lait. Monsieur le président, je dois vous dire qu'à la lecture de ce rapport, j'ai été très surpris, agréablement surpris de voir que la Commission canadienne du lait avait joué un grand rôle par son comportement vis-à-vis de la politique laitière canadienne.

J'aurais peut-être une ou deux questions à poser. Par exemple, entre les pages 52 et 92 du rapport Gibson, le juge Gibson passe en revue 28 allégations contre les hauts fonctionnaires de la Commission canadienne du lait. Les allégations faites par *Schafer Bros. Limited* et énoncées par Michel Choquette, qui est l'avocat de *Schafer Bros. Limited*, figurent toutes à l'exposé des allégations. Chaque allégation a été

[Traduction]

quatre réunions. Cela dit, puisque nous venons tout juste d'ouvrir la troisième séance, il serait inopportun, à mon avis, de discuter de la possibilité de cinq réunions. Nous allons décider de cette question avant de lever la quatrième séance, si elle a lieu.

M. McCain: C'est justement le conditionnel qui me préoccupe.

Le président: Monsieur McCain, tous les membres du Comité sont libres de poser des questions sur des sujets relevant de la Commission canadienne du lait dans le cadre du rapport de 1978. Vous voudrez peut-être profiter de votre droit de parole en ce sens. Cet emploi du temps serait tout à fait admissible.

D'autres rappels au Règlement, monsieur Dionne.

M. Dionne (Chicoutimi): Je suis prêt à poser mes questions.

Le président: Membres du Comité, la liste de ceux qui souhaiteraient poser des questions est très longue. Il faudrait tenir compte du fait que certains membres ont assisté à plusieurs réunions sans pour autant se voir accorder la parole. Sur la liste figurent les noms de MM. Dubois, Tessier et Gimaïel qui n'ont pas posé de questions encore. Y en a-t-il d'autres qui se trouvent dans le même cas? Monsieur Dionne. M. Gimaïel est absent ainsi que M. Tessier. Monsieur Dubois, n'avez-vous pas posé de questions? Aimeriez-vous avoir la parole?

M. Dubois: Oui.

Le président: Et M. Dionne aussi. Monsieur Ostiguy, votre nom était sur la liste pour le deuxième tour. Vous avez déjà parlé au premier tour.

Les noms de MM. Ostiguy et Gourd sont inscrits au deuxième tour et ceux de MM. Desmarais, McBain, Dionne et Dubois au premier tour. Je donne la parole à M. Dionne tout de suite.

Mr. Dionne (Chicoutimi): Thank you, Mr. Chairman.

I have listened attentively to Mr. McCain's remarks. He seems to be concerned about the procedure here. He has said that the question is not receiving the detailed study it deserves.

On the weekend, Mr. Chairman, I made a point of studying the Gibson report. Everyone knows that this is the report of the Commission of Inquiry into certain allegations regarding transactions made by the Canadian Dairy Commission. Mr. Chairman, I must say that I was very pleasantly surprised to read that the Canadian Dairy Commission had played an important role in Canadian Dairy policy.

I only have one or two questions to ask. Between pages 50 and 87 of his report, Judge Gibson lists 28 allegations against the senior officials of the Canadian Dairy Commission. That list includes allegations made by Schafer Bros. Limited, and presented by Michel Choquette, the lawyer for the company. Each and every allegation has been examined thoroughly. On page 100 of the report it is stated that:

[Text]

évaluée pleinement, soigneusement et séparément. C'est à la page 106 du rapport.

La preuve ne supporte aucune des allégations. En conséquence, il n'a pas été prouvé que la Commission canadienne du lait ni aucun de ses fonctionnaires ou employés aient agi de façon malhonnête ou illégale dans aucune de leurs relations d'affaires avec *Schafer Bros. Ltd.* entre 1976 et 1977.

Je signale cela, monsieur le président, parce que c'est important. Je me permets d'attirer votre attention sur deux allégations à cause des commentaires du juge Gibson, à la page 70, sur le point 14 ou allégation A.6. Je vous fais grâce de la lecture de cette allégation, qui est d'ailleurs rejetée faute de preuve à la page 72. Cependant je vais vous citer le paragraphe dans lequel le juge Gibson dit:

Il n'y a sans aucun doute aucune preuve pour appuyer cette allégation...

... citée dans ce paragraphe. Comme je l'ai mentionné ailleurs dans le présent Rapport, il est extrêmement inconvenant, inexcusable et choquant que des allégations aient été faites sous la forme où elles ont été faites dans la lettre de Michel Choquette à Gilles Choquette, le 25 juillet 1977, sans aucune preuve à l'appui.

Cela vient du juge Gibson. Tout à l'heure j'écoutais M. McCain, et on s'interrogeait un peu sur le mandat de cette commission, encore une fois, parce qu'on sait que ce n'est pas la première fois qu'on fait enquête à la Commission canadienne du lait.

• 1025

L'article 3 vous soumet une seconde allégation rejetée comme la précédente et comme les vingt-huit autres qui ont été rejetées par le juge Gibson. Les allégations sont sans intérêt puisqu'elles sont sans fondement. En revanche, les commentaires du juge Gibson à l'égard du travail des hauts fonctionnaires de la Commission canadienne du lait, méritent d'être rappelés. Je vous renvoie à la page 59, au point 6, à l'allégation A.1(b)(iii). Je cite la dernière phrase du dernier paragraphe où le juge affirme:

Il est manifeste que la Commission canadienne du lait était motivée uniquement par le désir de vendre ses surplus et donc de réduire au minimum pour le public canadien le coût du programme de soutien des prix.

Comme on le sait, encore une fois, en 1982, la Commission canadienne du lait a écoulé tous ses surplus. Il faut avouer que cette commission a toujours travaillé dans l'intérêt des Canadiens.

Puisque plusieurs désirent prendre la parole, je vais m'arrêter, bien que j'en aurais encore long à dire sur l'efficacité de la Commission canadienne du lait. Même si M. Dye a révélé qu'il y avait des faiblesses à quelques endroits, M. Choquette, pour sa part, a affirmé, la semaine dernière., et vous me corrigerez si je fais erreur, que 32 recommandations sur 36 ont déjà été acceptées sur la base de l'administration et pour d'autres raisons. Je pense, monsieur le président, que la Commission canadienne du lait est très consciente que dans l'administra-

[Translation]

The evidence does not support any of the allegations. Accordingly, it was not established that the Canadian Dairy Commission, or any of its officers or employees, acted unlawfully or unfairly in any of their dealings with *Schafer Bros. Ltd.* during the years 1976 to 1977.

Mr. Chairman, I raise this matter because it is important. May I draw your attention to the two allegations discussed by Judge Gibson on page 67 at item 14 or Allegation A.6. I will spare you the reading of this allegation which is, in fact, rejected on page 68 for insufficient evidence. However, I would like to quote the paragraph where Judge Gibson states:

There is unequivocally no evidentiary basis for this allegation.

As discussed elsewhere in this report, it is highly improper, inexcusable and shocking for allegations to have been made in the form in which they were made in the July 25, 1977 letter of Michel Choquette to Gilles Choquette without any evidentiary basis.

Those are Judge Gibson's words. Earlier, listening to Mr. McCain and to questions regarding this Commission's mandate, we must bear in mind that it is not the first time the Canadian Dairy Commission has been investigated.

Section 3 contains a second allegation which was rejected like the preceding one and like the 28 others rejected by Judge Gibson. The allegations are of no interest because they have no basis. However, Judge Gibson's remarks on the work of senior officials in the Canadian Dairy Commission deserve mention. I would refer you to page 57, point 6, Allegation A.1(b)(iii). I would like to quote the last sentence of the last paragraph where it is stated that:

It is clear that the Canadian Dairy Commission was motivated solely by a concern to sell its surpluses and thereby to minimize the costs to the Canadian public of the price support program.

Once again, it is well known that in 1982 the Canadian Dairy Commission got rid of all its surplus. We have to admit that the Commission has always worked in the interest of Canadians.

As there are many wishing to speak today, I will stop here although I could still say a lot about the efficiency of the Canadian Dairy Commission. Although Mr. Dye may have revealed some weaknesses in certain places within the Commission, Mr. Choquette stated last week, and correct me if I am wrong, that 32 of the 36 recommendations regarding administration and other areas have already been accepted. Mr. Chairman, I feel the Canadian Dairy Commission is very

[Texte]

tion, il y a toujours place pour des correctifs et de l'amélioration, peu importe le milieu où l'on travaille.

Je voudrais demander à M. Dye s'il reconnaît le travail de la Commission canadienne du lait. Trouvez-vous inconvenante la façon dont on a traité la Commission canadienne du lait? À titre de vérificateur, croyez-vous arriver à des conclusions autres que celles auxquelles en est arrivé le rapport Gibson? Pensez-vous arriver à un autre résultat même si lors de la dernière réunion que nous avons eue, vous avez dit qu'il n'y avait présentement aucun cas de fraude? Vous avez dit cela la semaine dernière. Pensez-vous arriver à d'autres conclusions où à d'autres recommandations très différentes de ce que l'on voit dans le rapport Gibson?

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: Mr. Chairman, our audit was not related to the Gibson inquiry. It was for a specific purpose. We were carrying on a comprehensive audit of the commission as a whole entity. Consequently—I am not quite sure of the question—but it seems to me that my answers may or may not be consistent with the Gibson inquiry, depending upon our own findings. We did not use evidence of the Gibson inquiry to be part of our findings. I have parts of the Gibson inquiry here. I have heard supportive comments with respect to the commission. The Gibson inquiry also had other comments which do not cast as favourable a light on the commission. I am not quite sure how to answer the question, sir.

The Chairman: I think you have done a good job, Mr. Dye. Mr. Dionne, you understand that the Gibson report was a separate report. We are not considering it today. I was waiting, and you finally did tie it in with the Auditor General's report. He has answered you that his report did not have any bearing on, or does not bear on, the Gibson report.

M. Dionne (Chicoutimi): Monsieur le président, je sais que le vérificateur, M. Dye, fait une vérification suite à des allégations antérieures, et que cette vérification ne s'est pas faite sans fondement et sans critiques. Je pense que suite au...

The Chairman: Mr. Dionne, the Auditor General acted on the request of the minister, which request did not bear any reference to the Gibson report. As I remember, it was a straight request to do a comprehensive audit. A comprehensive audit does not address itself in a major way to fraud. Mr. Dye has addressed that question, in any event.

• 1030

M. Dionne (Chicoutimi): Monsieur le président, je vois ici que dans sa lettre, M. Whelan en fait légèrement référence. Il dit ceci:

Notamment, pour réduire l'écart entre les prix domestiques des produits laitiers et les prix obtenus sur le marché étranger, bien que le juge Gibson ait examiné certaines allégations formulées par la société Schafer Bros. Ltd., et les ait déclarées sans fondement, il demeure possible que des

[Traduction]

aware that there is always room for improvement and correction in the administration of any organization.

I would like to ask Mr. Dye whether he recognizes the work of the Canadian Dairy Commission. Do you feel the Commission was treated improperly? As auditor, do you feel your conclusions are different from those reached in the Gibson report? Will your result be a different one even though you did state in our last meeting that there was no case of fraud at the moment? That was what you said last week. Do you think your conclusions or recommendations will be very different from those contained in the Gibson report?

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Monsieur le président, notre vérification n'était pas liée à l'enquête menée par le juge Gibson. Elle visait précisément à effectuer une vérification intégrée de la Commission tout entière. Par conséquent, si j'ai bien compris la question, mes résultats pourront ne pas concorder avec ceux de la commission d'enquête, selon ce que nous allons découvrir. Nous n'avons pas tenu compte des témoignages présentés à la Commission Gibson lors de nos propres enquêtes. J'ai des extraits de l'enquête Gibson sous la main. D'ailleurs, j'ai entendu des avis favorables aux résultats qu'on y trouve. En revanche, d'autres commentaires figurent dans le rapport Gibson et ne sont pas tous favorables aux activités de la Commission. Je ne sais pas comment répondre à votre question, monsieur.

Le président: Vous y avez bien répondu, monsieur Dye. Monsieur Dionne, vous comprenez que le rapport Gibson constitue un rapport distinct. Il n'est pas à l'étude aujourd'hui. J'attendais que vous établissiez un lien avec le rapport du vérificateur général et vous l'avez fait finalement. Il vous a répondu que son rapport n'a aucun rapport avec les résultats de la Commission d'enquête Gibson.

Mr. Dionne (Chicoutimi): Mr. Chairman, I know that the Auditor General, Mr. Dye, carried out his study following previous allegations and that he did not do so without reason. I feel that given...

Le président: Monsieur Dionne, le vérificateur général répondait à la demande du ministre, demande qui n'avait aucun rapport avec la Commission Gibson. Pour autant que je me souvienne, il s'agissait de demander une vérification intégrée. Or, celle-ci ne s'intéresse pas généralement à la fraude. Quoi qu'il en soit, M. Dye a répondu à la question.

Mr. Dionne (Chicoutimi): Mr. Chairman, I see here in his letter that Mr. Whelan makes brief mention of it. He says:

Especially to reduce the gap between domestic dairy prices and those obtained on foreign markets. Although Judge Gibson examined allegations made by Schafer Bros. Ltd. and determined they had no evidentiary basis, the possibility remains that unusual commissions were paid or that other provisions of this type...

[Text]

commissions inhabituelles aient été versées ou que d'autres dispositions du genre . . .

C'est pour cela que, personnellement, je me suis fait un devoir, en fin de semaine, de lire le Rapport Gibson, parce qu'il y avait une référence qui venait de M. Whelan., afin de l'examiner attentivement et de voir si la première enquête révélait des faits inexacts ou des vices de forme. Est-ce que M. Dye a vérifié le Rapport Gibson?

Est-ce que vous vous êtes quelque peu inspiré du Rapport Gibson?

Mr. Dye: Mr. Chairman, our views are based on our examination through our audit, and we are aware of the findings of the Gibson commission. I am surmising . . . I am not quite sure what the minister had in mind when he wrote to me and said that he had concerns resulting from the Gibson inquiry—but possibly this paragraph caused concern in the minister's mind when the Gibson inquiry reported:

In view of the fact that the Canadian Dairy Commission has a substantial degree of market power, there is almost no limit to the potential for marketing errors through incompetence, or otherwise, and for ill-advised government interference for which there is practically no mechanism for accountability by the Canadian Dairy Commission to producers and consumers who are the persons whose interests Parliament is required to concern. As a consequence, it is essential that producers and consumers have some way by which to assess the marketing performance of the Canadian Dairy Commission.

And then Mr. Whelan sent me this letter:

But our findings are not based on the findings of the Gibson commission at all, they are based on our own findings of our own auditors.

M. Dionne (Chicoutimi): Je conclurai, monsieur le président, en vous disant ceci: au cours de l'été, j'ai parcouru la province de Québec, qui est la principale province productrice de produits laitiers au Canada, et je dois vous dire que je n'ai jamais vu une loi qui était aussi bien acceptée., je devrais plutôt dire une politique laitière., et tout le monde s'attend à ce que la Commission canadienne du lait poursuive le travail qu'elle a toujours fait. Cependant, à l'occasion, certaines allégations ont été faites, mais je pense que, dans l'intérêt des producteurs laitiers du Québec, il est très important qu'on poursuive ces objectifs et, encore une fois, je vous remercie.

The Chairman: Thank you, Mr. Dionne.

I might just explain to members once again that we are not here questioning the policy of the Dairy Commission, its existence, or anything else, but we are here to look into the report and the findings of the Auditor General to see if we can improve the operations of the Canadian Dairy Commission, because the Auditor General has found that in 36 specific ways the operations of the Dairy Commission were lacking in some kind of administrative ability. The commission in at least 32 of these recommendations has agreed, and they are planning to implement those recommendations. I hope this morning we can find out specifically what areas of disagree-

[Translation]

That is why I made it my duty to read the Gibson report on the weekend. There was that reference made by Mr. Whelan. The report had to be studied thoroughly to determine whether the Gibson investigation revealed inconsistencies or errors of fact. Did Mr. Dye check the Gibson report?

Did you not draw on the Gibson report findings at all?

M. Dye: Monsieur le président, nos opinions se fondent sur notre vérification intégrée, quoique nous soyons au courant des conclusions de la Commission d'enquête Gibson. Je présume, du moins d'après ce que le ministre m'avait dit dans sa lettre, qu'il se préoccupait surtout d'une partie de l'enquête Gibson où il est dit que:

Étant donné le pouvoir considérable de la Commission canadienne du lait dans le domaine de la commercialisation, les erreurs possibles dans ce domaine sont presque sans limite. Elles peuvent se produire par incompetence ou par l'ingérence d'un gouvernement mal informé. Ainsi, il n'y a pratiquement aucun mécanisme permettant à la Commission canadienne du lait de rendre compte de ses activités aux producteurs et aux consommateurs, dont le Parlement est chargé de protéger les intérêts. Par conséquent, il est essentiel que ceux-ci aient la possibilité d'évaluer les activités de commercialisation de la Commission canadienne du lait.

Ensuite, M. Whelan m'a envoyé une lettre où il dit:

Nos résultats ne sont pas du tout fondés sur ceux de la Commission d'enquête Gibson: nos conclusions se fondent sur le travail de nos propres vérificateurs.

Mr. Dionne (Chicoutimi): Mr. Chairman, I will conclude by saying this: this past summer I travelled throughout the province of Quebec, the main dairy producing province in Canada, and I must admit that I never saw a piece of legislation, or rather, a dairy policy, so well accepted across the board. Everyone expects the Canadian Dairy Commission to continue its work the way it has always done. Occasionally allegations have been made but I feel that in the interests of the dairy producers in Quebec it is important that we continue to pursue these same goals. Once again, thank you.

Le président: Merci, monsieur Dionne.

Pour votre gouverne, je répète que nous ne sommes pas là pour étudier la politique de la Commission canadienne du lait, ni pour remettre en question son existence. Nous sommes ici pour étudier le rapport et le travail du Vérificateur général en vue d'améliorer le fonctionnement de la Commission canadienne du lait. Le Vérificateur général a constaté que dans 36 cas précis, la gestion de la Commission canadienne du lait laissait à désirer sur le plan administratif. La Commission a accepté au moins 32 de ces recommandations et entend les mettre en vigueur. Ce matin, j'espère que nous pourrions cerner les zones de désaccord qui existent toujours entre le Vérifica-

[Texte]

ment remain between the Auditor General and the Dairy Commission so that we can have a better operation in the Dairy Commission, and I hope the questions can be addressed to those ends.

Anyway, in the meantime, I have Mr. Thacker now, followed by Mr. Hovdebo. I think I will ask you to be as quick as you can, and I will call you to order at the end of 15 minutes, as has been our practice.

Mr. Thacker: Thank you, Mr. Chairman.

It does seem as if we have a difference of broad opinion as between the government members and the opposition members. The government members are stressing the good of the Canadian Dairy Commission overall, and that is not in dispute. We all agree with the domestic policy. We all agree that there should be exports. But we seem to perceive that there is more of a problem with perception, and I say that it is certainly not the fault of the Public Accounts committee that there was the 1976 investigation leading to the 1978 report—the Gibson investigation—that threw out allegations about the commissioners and the way it was operated, and the Kates inquiry that again threw out allegations as to the way the commission was operating. It is not our fault that we are here. It seemed to me that our purpose was to clear the air, because we have three men whose reputations are on the line. I would like to have us be able to come out and say there is nothing wrong, so that the matter can be cleared forever.

• 1035

Now Mr. Dye, you said earlier that your staff did not see any evidence of fraud or, indeed, any illegal activities. I believe the record will show that. Why then did you feel it was necessary to recommend an RCMP investigation?

Mr. Dye: Mr. Chairman, there were a number of instances where there may have been an appearance... and I say only an "appearance"—of irregularities. For example, we were concerned about the designation of Francexpa of Paris as a subagent for *Coop fédérée de Québec*. That was at the explicit direction of the Canadian Dairy Commission and without, we believe, the prior approval or explanation to the *Coop fédérée de Québec*. It is our view that there has been a considerable benefit conferred on certain co-operatives in the form of capital assistance. We thought it unusual that exported milk product was purchased and then sold back to the same entity, and it is our view that a higher price was paid for a product than otherwise may have been necessary.

We did not call in the RCMP. I understand the minister did that, sir, or maybe it was the Attorney General of Canada. But it was not our office.

Mr. Thacker: Can you tell this committee when you made that recommendation to the minister?

[Traduction]

teur général et la Commission canadienne du lait afin d'apporter les améliorations qui s'imposent. J'espère que les questions porteront sur ce sujet.

Entre-temps, je vais accorder la parole à M. Thacker qui sera suivi de M. Hovdebo. Je vous prie d'être aussi bref que possible. Je vais vous rappeler à l'ordre après 15 minutes, d'après notre coutume.

M. Thacker: Merci, monsieur le président.

Il me semble qu'il y a une grande divergence d'opinions entre les membres du gouvernement et ceux de l'Opposition. Cela souligne l'efficacité générale de la Commission canadienne du lait, que nous ne remettons d'ailleurs pas en question. Nous sommes tous d'accord avec la politique intérieure. Nous sommes tous d'accord sur le fait qu'il devrait y avoir des exportations. Toutefois, le problème semble se poser plutôt au niveau de la perception. On ne peut critiquer le Comité des comptes publics si l'enquête menée en 1976 donnant lieu au rapport de la Commission Gibson en 1978 rejetait les allégations faites à l'égard des hauts fonctionnaires et des opérations de la Commission. On ne peut trouver à redire si l'enquête Kates avait rejeté toutes les allégations concernant le fonctionnement de la Commission. Ce n'est pas notre faute si nous sommes ici. Il m'a semblé que notre rôle, c'était d'éclaircir la situation, car il y a trois hommes dont la réputation a été mise en cause. J'aimerais que nous puissions dire publiquement que rien de mal n'a été fait, afin de pouvoir clore l'affaire une fois pour toutes.

Vous avez dit tout à l'heure, monsieur Dye, que votre personnel n'avait trouvé aucune preuve de fraude ou d'activités illégales. Cela figurera au procès-verbal. Pourquoi donc avez-vous pensé qu'il était nécessaire de recommander une enquête par la GRC?

M. Dye: Monsieur le président, il y a eu un certain nombre de cas où il se peut, et je souligne ce mot, qu'il y ait des irrégularités. Par exemple, nous avons été préoccupés par la désignation de Francexpa de Paris en tant que sous-agent de la *Coop fédérée de Québec*. Cette décision a été prise suite à une demande explicite de la Commission canadienne du lait et sans, du moins c'est ce que je pense, que l'on ait d'abord obtenu l'approbation de la *Coop fédérée de Québec*. D'ailleurs, il semblerait que l'on n'ait même pas expliqué la situation à cette dernière. Selon nous, un certain nombre de coopératives ont reçu beaucoup d'aide de capital. Nous avons trouvé bizarre qu'un produit laitier exporté soit acheté puis vendu à la même entité, et nous pensons d'autre part que le prix versé pour ce produit était plus élevé que nécessaire.

Nous n'avons pas fait appel à la GRC. D'après ce que j'ai compris, monsieur, c'est le ministre ou peut-être le solliciteur général du Canada qui a pris cette initiative. Mais ce n'est pas notre bureau qui l'a fait.

M. Thacker: Pourriez-vous dire au Comité quand vous avez soumis cette recommandation au ministre?

[Text]

Mr. Dye: Yes. April 20, 1982. I did not recommend to the minister that he call in the RCMP. I recommended to the minister that he consult with his colleague, the Attorney General of Canada, about these appearances. I did not recommend that he call in the RCMP.

Mr. Thacker: At your meeting with the minister, when you raised these four issues of Francexpa, et cetera, did he indicate that he was going to do it at that point? Would he have told you that?

Mr. Dye: My advice to him was by letter. We did not have a meeting on April 20, 1982.

Mr. Thacker: Did you receive a response from the minister?

Mr. Dye: Yes.

Mr. Thacker: And what was that response?

Mr. Dye: I believe the response was tabled today in which he indicates that the he took was to call in the RCMP. Is that the June 1 letter? I think it is mentioned in there, sir.

Mr. Thacker: That could be. Oh, yes, I see where he indicates that he:

... requested the Attorney General to take this extraordinary step in order to preserve the legal and moral position of the Canadian Dairy Commission.

Mr. Dye: Yes. That was the advice I received from the minister.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, it would appear that the Minister of Agriculture has the same view of it that at least I do—that is, that there is a legal and moral position for the Dairy Commission that would very much affect its ability to operate in the future unless this matter is cleared up.

Mr. Chairman, I would like then to go for a minute to Mr. Choquette. Mr. Choquette, on page 4 of your report to us, you acknowledge that "some errors were made and difficulties encountered in the course of our past operations". That is actually a sentence out of your report. I get the sense, when you are answering questions, that you almost give the feeling that there was nothing wrong; that this is almost an inquisition, rather than an honest, bona fide, inquiry to find out what was wrong with the Canadian Dairy Commission. What do you say was an error?

M. Choquette: Eh bien, prenez le cas du *Biban*, par exemple, où il y a un coût de rattaché aux boîtes qui ont rouillé sur le cargo. Je pense qu'il y avait un manque d'expérience de la part de la Commission, mais je reconnais aussi que c'est un problème qui est commun à tous les pays qui exportent du lait évaporé.

Je vous ai donné la semaine dernière l'exemple de la Hollande qui a perdu le marché du Mexique, pour la même raison, et le cas de Carnation qui, l'an passé, a perdu un client aux Bahamas pour la même raison. Evidemment, pour nous, c'est une erreur; on aurait mieux aimé ne pas avoir ce problème-là, mais on a pris les moyens nécessaires pour le corriger.

[Translation]

M. Dye: Oui, c'était le 20 avril 1982. Je n'ai pas recommandé au ministre de faire appel à la GRC. Je lui ai recommandé de consulter son collègue, le solliciteur général du Canada, au sujet de ce que l'on soupçonnait. Je ne lui ai pas recommandé de recourir à la GRC.

M. Thacker: Lors de votre réunion avec le ministre, au cours de laquelle vous avez soulevé ces quatre problèmes relatifs à Francexpa, etc., a-t-il dit qu'il envisageait de faire cela à ce moment-là? Vous l'aurait-il dit?

M. Dye: Je lui ai donné mes conseils sous forme de lettre. Nous ne nous sommes pas rencontrés le 20 avril 1982.

M. Thacker: Avez-vous reçu une réponse du ministre?

M. Dye: Oui.

M. Thacker: Laquelle?

M. Dye: Sa réponse, qui a, je pense, été déposée ici aujourd'hui, dit qu'il comptait faire appel à la GRC. Je pense que c'est dans la lettre du 1^{er} juin, n'est-ce pas? Je pense que cette lettre en parle, monsieur.

M. Thacker: C'est possible. Ah oui, je vois qu'il dit:

... demandé au solliciteur général de prendre ces mesures exceptionnelles afin de sauvegarder l'intégrité légale et morale de la Commission canadienne du lait.

M. Dye: Oui. C'est bien ce que m'a recommandé le ministre.

M. Thacker: Monsieur le président, il me semble qu'au moins le ministre de l'Agriculture partage mon point de vue, à savoir que la Commission canadienne du lait a une position légale et morale qui pourrait nuire à ses activités futures si cette question n'est pas tirée au clair.

Monsieur le président, j'aimerais maintenant adresser mes questions à M. Choquette. Monsieur Choquette, à la page 4 de votre rapport, vous reconnaissez que «des erreurs ont été commises et que des difficultés sont survenues dans le cours de nos opérations antérieures». Cette phrase figure dans votre rapport. J'ai l'impression que lorsque vous répondez à nos questions, vous essayez de nous donner le sentiment que rien de mal n'a été fait, et que cette enquête pour essayer de savoir ce qui n'allait pas à la Commission canadienne du lait ressemblerait plus à une inquisition qu'à une recherche honnête, en bonne et due forme. Qu'est-ce qui, selon vous, était une erreur?

Mr. Choquette: Well, take the case of *Biban*, for example, where there was an added cost for the boxes which rusted on the cargo ship. I think that it shows a lack of experience on the part of the Commission, but I must recognize that this problem occurs quite often with all countries that export evaporated milk.

Last week I gave you the example of Holland, which lost its Mexican market, for the same reason, and there is also the case of Carnation, which last year lost a customer in the Bahamas. Once again, for this reason. Of course, it was a mistake; we would have preferred not to have encountered that problem, but we took the necessary steps to correct the situation.

[Texte]

• 1040

Je pense qu'il y aura toujours des erreurs. Aujourd'hui, quand on charge un bateau de lait évaporé, un employé de la Commission, qui a aujourd'hui de l'expérience, s'assure que le lait évaporé est bien arrimé, et lorsque le cargo arrive à destination, qu'il est en excellent état. Selon moi, comme administrateur, que mes employés fassent des erreurs, je trouve cela humain, pourvu qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires pour y remédier. S'il y avait des erreurs, du laisser-aller et pas de mesures correctives, là je ne serais pas d'accord. Mais si vous me demandez si la Commission fait des erreurs, je vais dire: moi et mes employés, on est humains. Il va toujours y avoir des erreurs. Je ne connais aucune personne humaine qui ne fasse pas d'erreurs.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, I wonder if Mr. Choquette would agree that the whole situation of appointing Francexpa as a subagent was perhaps an error of judgment in hindsight?

M. Choquette: Non, je ne pense pas, monsieur. D'abord le rapport n'indique pas, mais aurait dû indiquer, que le choix de la Coop fédérée comme agent en Algérie et le choix de Francexpa comme sous-agent a été fait avant que moi, je n'arrive à la Commission.

Deuxièmement, je pense que sans Francexpa ou sans les sous-agents qui étaient là, sans doute la Commission n'aurait-elle pas la situation qu'elle a présentement en Algérie. La Commission est arrivée en Algérie à un moment où ce pays a changé de politique: il achetait auparavant du lait condensé et, à ce moment-là, il est passé au lait évaporé. La Commission elle-même, je pense, n'avait pas à ce moment-là la connaissance nécessaire du marché pour être là exactement au bon moment. La Commission a été amenée là, et nous y sommes. S'il n'y avait pas eu ce changement du lait condensé au lait évaporé, je ne pense pas qu'on serait là. Si demain matin, un autre pays voulait prendre la position qu'on occupe aujourd'hui en Algérie, alors que les gens des pays qui sont là les servent bien, ce serait très difficile pour lui. Aujourd'hui, on vend 48 p. 100 du lait évaporé de l'Algérie.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, I will then go on to ask another question because he is expanding on that.

Does the chairman agree that the Capital Assistance Program, that gave the appearance of an undue benefit, was an error in hindsight? Do you agree that could have perhaps been done differently? For example, openly?

M. Choquette: En ce qui concerne la construction des «plans», il y a une chose sur laquelle je ne suis pas d'accord: c'est qu'on appelle cela *capital assistance*. Si vous regardez la lettre de *Continental Can* que vous avez ce matin, *Continental Can* vous dit: nous avons déprécié. Je vais essayer d'employer leurs termes; à la première page ils disent:

In costing the new 208 x 211 container, i.e. 170 grams, this capital investment was amortized over a 5-year period . . .

[Traduction]

I think that there will always be mistakes. At present, when a boat is loaded with evaporated milk, an experienced employee of the Commission ensures that the milk is carefully stowed, and that the cargo is in very good condition when it reaches its destination. As an administrator, I find it quite natural that my employees should make mistakes, so long as they take the necessary corrective measures to remedy them. However, I would not accept mistakes or carelessness without corrective measures being taken. But if you are asking me whether the Commission makes mistakes, I would answer that I and my employees are human, and that there will always be mistakes. I do not know any human being who does not make mistakes.

M. Thacker: Monsieur le président, je me demande si M. Choquette reconnaîtrait maintenant que la nomination de Francexpa au poste de sous-agent était peut-être une erreur de jugement?

Mr. Choquette: No, I do not think so. First, the report does not indicate, although it should have, that the choice of the Co-op fédérée as an agent in Algeria and Francexpa as a subagent was made before I came to the Commission.

In the second place, I think that without Francexpa or the subagents who were there, the Commission would not have the position that it presently has in Algeria. The Commission came to Algeria at a time when the country was changing policy: it previously bought condensed milk and then changed to evaporated milk. I do not think that the Commission then knew enough about the market to be there at exactly the right time. The Commission went there and we are now in the market. I do not think that we would be there, if there had not been a change from condensed milk to evaporated milk. The people in Algeria are working well, and it would be very difficult for any other country to replace us there now. Today, 48% of the evaporated milk in Algeria is sold by us.

M. Thacker: Monsieur le président, puisque M. Choquette commence à développer sa réponse, je vais poser une autre question.

Est-ce que le président reconnaîtrait maintenant que le programme d'aide financière, qui semblait être un avantage injustifié, était en réalité une erreur? Est-ce que vous acceptez que vous auriez pu agir de façon différente, par exemple de façon ouverte?

Mr. Choquette: As regards the construction of plants, there is one point on which I do not agree: namely, that it should be called capital assistance. If you look at the letter from Continental Can that you have before you this morning, Continental Can states: We have depreciated. I shall try to use their terms. On the first page they state:

En évaluant les coûts du nouveau contenant 208 x 211, c'est-à-dire 170 grammes, l'investissement était amorti sur une période de cinq ans . . .

[Text]

Je pense que la décision de *Continental Can* est bonne au point de vue financier. La décision de la Commission canadienne du lait est également un cas d'amortissement accéléré, et je comprends difficilement qu'on dise que la décision de *Continental Can* est une bonne décision financière et que celle de la Commission canadienne du lait est un cas de *capital assistance*.

• 1045

Mr. Thacker: Mr. Chairman, could I just say, then, reducing all of the four—the Francexpa as subagent, the undue benefits, the export purchase price, and the higher prices the Auditor General has referred to—would the Chairman of the Canadian Dairy Commission, and will he in the future, do those same types of programs in exactly the same way?

M. Choquette: Dans le cas des agents, je pense qu'il est clair, à la Commission, que les agents sont nécessaires.

Dans le cas de la construction de nouvelles usines, lorsque nous avons construit une nouvelle chaîne d'activités pour le lait évaporé de 410 grammes, nous avons présenté le programme au comité de gestion. Dans le cas de la construction d'usines, nous aurions dû soumettre notre programme au comité de gestion au tout début. Au point de vue financier, je pense que la décision est bonne. Ce mécanisme-là n'a pas encore été fait... Que m'avez-vous dit après cela?

Mr. Thacker: The export purchase where you bought from an export company and then sold back, or sold and bought back.

M. Choquette: Je pense qu'on est en train de s'enfarger dans les fleurs du tapis! Au Québec, il y a six coopératives qui fabriquent du lait..., cinq ou six, et il y a une entreprise qui est la Coopérative fédérée et qui sert d'agent mais qui est sur le marché d'exportation. Le cas dont il est fait mention dans le rapport est un cas..., c'est le cas de la Libye effectivement..., où on dit que la Commission canadienne du lait a été amenée en Libye par la Coopérative fédérée. Lorsque la Commission canadienne du lait peut signer un contrat avec un pays, par l'entremise d'un agent, il s'établit un marché qui est beaucoup plus stable. Lorsque la Commission en est arrivée à la signature du contrat, le directeur des ventes internationales, qui était avec moi à ce moment-là, m'a dit: les Libyens, dans leur contrat, ont un article qui stipule que vous ne pouvez faire aucune transaction avec Israël. Nous avons cru qu'il était préférable que la Commission canadienne du lait ne signe pas le contrat. À ce moment-là, on a dit à la Coopérative fédérée: pourriez-vous, s'il vous plaît signer le contrat. On a expliqué aux Libyens qu'on aimerait mieux que la Coopérative fédérée signe le contrat. Je pense que la décision, si elle était à reprendre, serait la même que celle que nous avons prise.

Mr. Thacker: So you are saying that in the four instances the Auditor General has set out you would make exactly the same decisions again.

M. Choquette: Je pense que...

Mr. Thacker: Well, yes or no? I thought you said yes.

[Translation]

I think that, financially speaking, the *Continental Can* decision was a good one. The decision of the Canadian Dairy Commission was also a case of accelerated amortization, and I fail to understand how it can be said that the decision of *Continental Can* is a good financial decision, and that the Canadian Dairy Commission is a case of capital assistance.

M Thacker: Pourrais-je donc simplement faire remarquer, monsieur le président, que si l'on diminuait tous les quatre—Francexpa comme sous-agent, les bénéfices excessifs, le prix d'achat à l'exportation et les prix trop élevés dont a parlé le Vérificateur général, est-ce que le président de la Commission canadienne du lait administrerait ses programmes de la même façon, et les administrera-t-il de la même façon dorénavant?

Mr. Choquette: As for the agents, the Commission thinks unequivocally that they are necessary.

As far as the building of new plants is concerned, we submitted the management committee before starting a new series of activities for the 410 gram evaporated milk. Before starting to build new plants, we should have submitted our program to the management committee at the very beginning. I believe that the decision is a wise one from the point of view of finances. Such an attempt has not yet been made... What did you ask me, after that?

M. Thacker: L'achat à l'exportation, où vous avez acheté auprès d'une société d'exportation et avez ensuite revendu, ou vendu et racheté ensuite.

Mr. Choquette: I think we are tripping over our own feet! In Quebec there are six cooperatives who produce milk, five or six anyway, and the *Coopérative fédérée* serves as an agent but on the export market. The case that is mentioned in the report is... It is the case of Libya among others... where they say that Canadian Dairy Commission was brought to Libya by the *Coopérative fédérée*. When the Canadian Dairy Commission can sign contracts with a country through an agent, the result is a much stabler market. When it came to signing the contract, the Director of International Sales, who was with me at the time, told me that the Libyans, in their contract, forbade any transaction with Israel. We decided then against signing the contract and asked the *Coopérative fédérée* to sign it. We told the Libyans that it seemed preferable to us if the *Coopérative fédérée* were to sign the contract and I believe that we would make the same decision if we had to do it all over.

M. Thacker: Vous affirmez donc que dans les quatre cas mentionnés par le Vérificateur général, vous prendriez exactement les mêmes décisions.

Mr. Choquette: I think...

M. Thacker: Est-ce oui ou non? Il m'avait semblé vous entendre dire oui.

[Texte]

M. Choquette: Ce sont les nuances qui vous manquent, monsieur. Je pense que dans le cas de la construction d'usines, je vous dis qu'à l'avenir..., et même dans le cas de la dernière usine, on aurait dû en informer le comité de gestion. D'accord?

Mr. Thacker: And you will in the future?

Mr. Choquette: Yes.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, I would like to then ask a question of Mr. Hodgins, because my time is almost out.

Mr. Hodgins, you have heard that the attorney general has pointed out many areas of concern in the report.

The Chairman: Do you mean the Auditor General?

Mr. Thacker: The Auditor General. Do I keep saying attorney general?

The Chairman: Yes.

Mr. Thacker: Maybe it is because I am a solicitor.

As a commissioner, you are certainly accountable for the actions of the CDC as well. Have you felt similar concerns as matters developed? Were you in agreement with everything the commission has done, or did you have a disagreement as to the administrative style and the process in some of the decisions that were taken? If so, what were they and what did you do about it?

Mr. E. Hodgins (Vice-Chairman, Canadian Dairy Commission): I am not sure I understand your question. I thought you were starting off with respect to the Auditor General's report—did I have any comments relative to it in terms of the kinds of recommendations that were made and in terms of the future. Was that one of the areas that you were...?

Mr. Thacker: Okay. Mr. Chairman, I can be more specific. The way that Francexpa as a subagent, the undue benefits in the capital assistance, the export purchase price, and the higher prices generally—you were presumably briefed on those. Did you agree with the decisions that were taken? If not, did you indicate to the president of the CDC or did you indeed indicate to the minister that you had some differences of opinion; and, if so, when and what did you say?

• 1050

Mr. Hodgins: In these four areas, Mr. Chairman, I have not had any disagreement with the decision that was taken with respect to the agent, Coop fédérée and Francexpa, believing, on the basis of reports I have received, that they were necessary and helpful in the sales of products in the countries that we are involved in. I also am aware that other countries use agents in a similar manner, and these agents are used where sales are taking place on an agency basis, like the Canadian Dairy Commission, to similar agencies in other countries. So in principle I do not have any particular problem with that; in

[Traduction]

Mr. Choquette: I qualified my answers and you seem to have missed it. I believe that in the case of the setting up of new plants, I told you that we would... and in the case of the last plant we should have informed the management committee. Did not I say so?

M. Thacker: Et vous le ferez dorénavant?

M. Choquette: Oui.

M. Thacker: Monsieur le président, je voudrais alors poser une question à M. Hodgins, car il ne me reste presque plus de temps.

Monsieur Hodgins, vous avez entendu que le procureur général a exprimé des inquiétudes sur plusieurs parties du rapport.

Le président: Vous voulez dire le Vérificateur général?

M. Thacker: Mais oui, le Vérificateur général. Est-ce que je continue à dire le procureur général?

Le président: Oui, c'est exact.

M. Thacker: Peut-être est-ce parce que je suis avocat.

En tant que commissaire, vous êtes certainement responsable des actes de la CCL. Les mêmes réflexions vous sont-elles venues à l'esprit? Étiez-vous d'accord avec tout ce qu'a fait la Commission ou étiez-vous en désaccord sur le style administratif et sur la façon dont certaines décisions ont été prises? Si tel est bien le cas, de quelles décisions s'agissait-il et comment êtes-vous intervenu?

M. E. Hodgins (vice-président, Commission canadienne du lait): Je ne suis pas sûr de vous avoir bien compris. Il me semblait que vous parliez d'abord du rapport du vérificateur général, et me demandiez si j'avais des observations à faire sur les recommandations qui en émanaient, et sur l'action à prendre à l'avenir. Était-ce là l'une des questions que vous m'avez posées?

M. Thacker: Très bien. Je peux être plus précis, monsieur le président. Vous étiez sans doute au courant de la façon dont Francexpa intervenait comme sous-agent, sur la question des bénéfices excessifs dans l'aide de capital, sur le prix d'achat à l'exportation et, d'une façon générale, sur les prix élevés. Étiez-vous d'accord avec les décisions qui ont été prises? Dans la négative, avez-vous fait savoir au président de la CCL, voire au ministre, que vous n'étiez pas d'accord? Et dans ce cas, à quel moment êtes-vous intervenu et sous quelle forme avez-vous exprimé votre objection?

M. Hodgins: Je n'étais pas en désaccord avec les décisions prises sur ces quatre points, monsieur le président, qu'il s'agisse de l'agent, la Coop fédérée et Francexpa, car les rapports que l'on m'avait remis me donnaient à penser que ces agents jouaient un rôle utile et nécessaire pour la vente de nos produits dans les pays avec lesquels nous faisons commerce. D'autres pays, je le sais, se servent de la même façon de mandataires, dans le cas de transactions entre organismes, comme la Commission canadienne du lait, et d'organismes semblables dans d'autres pays. Je ne voyais donc pas là

[Text]

fact, I support that kind of concept because I think it is a viable and desirable way to have someone working in the area of the sales to service it, to help get these sales and to expand the activities in sales efforts there. So in principle, sir, no, I do not have any problems with that.

There has been dialogue and that sort of thing. We have recently talked about the methods of accounting for activities in that respect as a response from the Auditor General's report, and we are putting into place policies that look at the activities of our agents wherever they may be. So I look upon it in a positive way.

With respect to the capital assistance program, sir, I made comments on that a week ago today, and I really do not have anything to add to that. In principle, the program of expanding exports is a good one and a sound one, as I indicated; but I had some concerns, as I indicated to you and to this committee the other day.

Regarding the purchases and buy-back that you mentioned, I was aware of that happening. Whether I was aware of it after it happened, I do not really remember. But I do not have any particular problem with that in the context in which it was done. Had an agent been appointed, it would have amounted to the same thing. I think Mr. Choquette took a decision to handle it in that way, given the circumstances that he has explained. I really do not see too much wrong with that if it expedites, and there is nothing illegal about it, and it accomplishes the sales in the same way as if an agent had been appointed in the other route.

The fourth area—I am sorry . . .

Mr. Thacker: The higher prices. I think the Auditor General referred to higher prices being paid in some areas that he thought were differential prices.

Mr. Hodgins: Yes. I cannot really comment any more on that other than what is in the commission's response to the Auditor General's comments in the report from the standpoint that the Auditor General has not outlined specifically the reasons for that. Certainly our chairman and our marketing people have identified certain areas that could account for some differences; and a study by Price Waterhouse Associates to bring more definitive information to us as to the differences, if any, is under way. So I cannot really comment any more one way or the other on that, to be truthful. I see this morning that there is a letter from Continental Can as an indication there may be some differences, but surely this kind of thing will be brought out in the study commissioned through Price Waterhouse Associates as to any differences that may exist here.

Mr. Thacker: Are you satisfied . . . ?

The Chairman: Mr. Thacker, you are well over your time. I am afraid I am going to have to cut you off.

Mr. Thacker: I have just one short question that would clear up everything. Are Mr. Hodgins and Mr. Choquette satisfied that the Canadian Dairy Commission today is a sounder business operation and is being run like a properly managed

[Translation]

d'objection à soulever; je suis à vrai dire en faveur d'une telle méthode, parce que cela me paraît une méthode viable et souhaitable que de confier à quelqu'un le soin de procéder aux ventes et d'en assurer la promotion. Je n'avais donc en principe aucune objection contre cela, monsieur.

Nous avons eu des discussions, certes, et avons parlé récemment, à la suite du rapport du vérificateur général, de méthodes comptables qui rendraient compte de ces activités et nous avons pris des mesures propres à recenser les activités de nos mandataires où qu'ils se trouvent. Je vois donc cela d'un bon oeil .

En ce qui concerne le programme d'aide de capital, monsieur, j'en ai parlé ici il y a exactement une semaine, et je n'ai rien à ajouter sur ce point. Le programme d'expansion des exportations est, dans son principe, sain et salubre, comme je l'ai dit; quant aux inquiétudes qu'il pouvait causer, je les ai exposées l'autre jour devant ce Comité.

En ce qui concerne les achats et rachats que vous avez mentionnés, j'étais au courant. Je ne me rappelle pas au juste si j'en ai eu connaissance après que cela se soit produit, et je ne vois pas d'objection compte tenu du contexte où cela s'est produit. Si un mandataire avait été nommé, cela serait revenu au même. M. Choquette a décidé de procéder comme il l'a fait, compte tenu des circonstances qu'il a exposées. Je ne vois pas grand-chose à y redire si cela hâte le processus, et c'est une mesure qui n'a rien d'illégal, et qui permet de procéder à la vente de la même façon que si un mandataire avait été nommé selon l'autre méthode.

En ce qui concerne le quatrième point, je regrette de . . .

M. Thacker: Les prix plus élevés. Le vérificateur général avait mentionné, je crois, qu'en raison des marges bénéficiaires, des prix plus élevés avaient été payés dans certaines régions.

M. Hodgins: Oui. Je n'ai rien à répondre sur ce point, sinon ce qui se trouve dans la réponse de la Commission aux observations faites dans son rapport par le vérificateur général, car ce dernier n'a pas précisé les raisons de cette situation. Notre président et nos agents de commercialisation ont certainement reconnu que certains facteurs pouvaient justifier ces différences. *Price Waterhouse Associates* est en voie de procéder à une enquête afin de mieux nous renseigner sur ces différences, si différences il y a. Je n'ai donc rien à dire sur cette question, ni dans un sens ni dans l'autre. J'ai vu ce matin une lettre de *Continental Can* reconnaissant qu'il pouvait y avoir certaines différences, mais ce sont des faits qui seront mis en lumière par l'enquête menée par *Price Waterhouse Associates*.

M. Thacker: Êtes-vous donc sûr . . . ?

Le président: Vous avez largement dépassé votre temps de parole, monsieur Thacker. Il va falloir que je vous interrompe.

M. Thacker: Permettez-moi une seule brève question qui éluciderait tout: est-ce que M. Hodgins et M. Choquette considèrent que la Commission canadienne du lait est une entreprise commerciale plus saine à l'heure actuelle, et est gérée conformément aux règles de bonne gestion? Êtes-vous

[Texte]

business? Are you satisfied with that? That question is for both Mr. Hodgins, and Mr. Choquette.

[Traduction]

sûrs de cela? Cette question s'adresse à MM. Hodgins et Choquette.

• 1055

Mr. Hodgins: Mr. Chairman, with the implementation of the rules of proceedings we instituted last winter, where policy is developed in an orderly fashion under these rules, and with the rules for even conducting the meetings, which have been implemented subsequent to that, and with the new administrative procedure manual which has been drafted and is being worked on—it is something that is ongoing, but it has been drafted and put into place initially for further refinement and this kind of thing—yes, I think there has been tremendous improvement enabling, if you like, the commission function as a corporate identity and to assist in the administration, from the commissioners right through to the staff. Eventually, and I am sure they know now, through the administrative procedural manual, they will be able to identify the policy areas in there much more definitively than in the past. This will be helpful to us as commissioners, as well as to the staff. So in response, in total, yes, there has been a great deal of improvement. As far as I am concerned as one of the members, we will proceed in that direction to refine it further.

The Chairman: I think I have to allow Mr. Dye a comment at this point.

Mr. Dye: Mr. Chairman, my comment was really a question. I apologize for my ability in the French language, but did I understand Mr. Choquette to say that Francexpa had been appointed prior to his appointment as a commissioner?

M. Choquette: Oui. Vous avez très bien compris.

La première livraison en Algérie a été faite en novembre 1976; je suis entré en fonction le 12 novembre 1976 et si vous regardez les dossiers, vous verrez qu'il y a eu de nombreux voyages et de nombreuses communications avec l'Algérie. Je n'ai fait que confirmer un état de choses qui existait.

Mr. Dye: The reason I asked, Mr. Chairman, is that I wanted to make sure my audit files were complete and accurate. I have a telex dated September 23, 1977, appointing Francexpa, and I have response back on again September 27, 1977.

The Chairman: Indicating that Francexpa was appointed?

Mr. Dye: I will read the response if you wish. The response is to the commission, attention, from a Mr. Pariseault Morin. It says:

Your proposal does not leave us any choice but to accept same without discussion even if we do not know your reasons. We therefore accept to represent the Canadian Dairy Commission in future in the sales of evaporated milk to ONACO, employing only Francexpa as sub-agent.

M. Choquette: Monsieur le vérificateur, je pense que c'est...

M. Dubois: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Le président: Monsieur Dubois.

M. Hodgins: Conformément au règlement intérieur que nous avons mis en application l'hiver dernier, on élabore la politique de façon ordonnée. Grâce au manuel de procédure administrative que nous avons adopté et que nous continuons d'améliorer, la Commission fonctionne maintenant de façon beaucoup plus efficace à tous les échelons du personnel. Le manuel de procédure administrative sera d'une utilité certaine tant pour les commissaires que pour les autres employés, car il nous permettra de préciser avec une plus grande exactitude les questions les plus importantes. En réponse à votre question donc, la situation s'est nettement améliorée. En tant que membre de la Commission, je peux vous dire que nous avons l'intention de l'améliorer davantage à l'avenir.

Le président: Je dois donner maintenant la parole à M. Dye.

M. Dye: Monsieur le président, je voudrais poser une question. Je m'excuse de ne pas parler très bien le français, mais est-ce que M. Choquette a dit que Francexpa avait été nommé avant son arrivée à la Commission?

Mr. Choquette: Yes, your understanding is correct.

The first delivery to Algeria was in November 1976. I assumed my position on November 12, 1976, and if you look at the files you will see that there were a number of letters and trips featuring us and Algeria. I simply confirmed the situation which was already in existence.

M. Dye: La raison pour laquelle j'ai posé cette question, monsieur le président, c'est que je voulais m'assurer que mes dossiers des actes étaient complets. J'ai un télex en date du 23 septembre 1977, qui nomme Francexpa, et j'ai une réponse qui porte la date du 27 septembre 1977.

Le président: Est-ce qu'on dit dans la réponse que Francexpa était nommé?

M. Dye: Si vous voulez, je lirai la réponse. Un certain M. Pariseault-Morin envoie la réponse à la Commission. La réponse se lit comme suit:

Bien que nous ignorions vos raisons, nous sommes obligés d'accepter sans discussion votre proposition. Pour ce qui est des ventes de lait évaporé à ONACO, nous acceptons de représenter la Commission canadienne du lait et d'avoir Francexpa comme seul sous-agent.

Mr. Choquette: Mr. Dye, I think that...

Mr. Dubois: On a point of order, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Dubois.

[Text]

M. Dubois: Même si cette lettre ou ce document que vient de lire M. Dye est en anglais, serait-il possible d'en obtenir immédiatement une photocopie qui serait remise à tous les membres., même si elle n'est pas dans les deux langues officielles., pour qu'on puisse en prendre connaissance immédiatement? Par la suite, on pourrait avoir la traduction qui serait envoyée à nos bureaux. M. Dye s'est référé à un document et, selon la procédure, des copies devraient être disponibles. Serait-il possible d'en avoir?

The Chairman: There is no objection from the Chair. I will ask the clerk to that, Mr. Dubois. Mr. Choquette.

M. Choquette: Je suis très heureux que le vérificateur général me pose cette question parce que, dans le rapport, il y a une note, toute simple, qui dit que la Commission *directed* la Coop fédérée d'engager Francexpa comme sous-agent, ce qui laisse planer un tas de doutes.

Si vous regardez les dossiers, vous verrez qu'il y a eu un premier contrat qui a été signé entre la Commission et la Coop fédérée comme agent. Dans ce contrat, il y a trois sous-agents: Francexpa, U.N.C.E.A. et Lucalex International.

• 1100

Le 2 septembre 1977, le directeur des ventes internationales écrivait une note de service de quatre pages au vice-président alors responsable des ventes internationales dans lequel il explique que U.N.C.E.A., tout en étant sous-agent de la Coopérative fédérée, était allé en Algérie et avait effectué des ventes à prix coupé, soit 2 D.M. en dessous du prix du lait allemand. Le directeur des ventes internationales a recommandé qu'on informe la Coopérative fédérée qu'une situation comme celle-là ne pouvait pas durer. Je pense que cette lettre est disponible si jamais vous en voulez copie. C'est ce qui a motivé le télex du 24 septembre dans lequel le directeur des ventes internationales dit qu'à l'avenir l'U.N.C.E.A. ne pourra plus être considérée comme sous-agent parce qu'elle concurrence la Commission.

Deuxièmement, ce télex mentionne Francexpa pour la simple raison que si vous regardez les dossiers depuis le début des relations de la Coopérative fédérée à titre d'agent, tout le travail a été fait par Francexpa. J'ai étudié le dossier, le télex du 24 et la réponse de la Coopérative fédérée et je suis encore d'accord avec les gestes qui ont été posés. Je pense qu'il est inacceptable pour une entreprise comme la Commission—parce que c'est la Commission qui signait les contrats avec l'Algérie—qu'un sous-agent concurrence la Commission.

The Chairman: Mr. Choquette, do you have anything further? Mr. Dye.

Mr. Dye: Mr. Chairman, the first evidence we had of a contract between the commission and Francexpa is in accordance with those telexes I just offered to you.

Mr. McCain: Will the telexes be distributed?

The Chairman: Yes, that was Mr. Dubois' point of order and they are being done.

Monsieur Choquette.

[Translation]

Mr. Dubois: Although this letter or document which Mr. Dye just read is in English, would it be possible to obtain a photocopy immediately for all the members, although it is not in both official languages. We could then take note of it. The translation could be sent subsequently to our offices. Mr. Dye referred to a document, and the procedure is that copies should be available. Could we have such copies?

Le président: La présidence ne s'y oppose pas. Je vais demander de le faire, monsieur Dubois. Monsieur Choquette.

Mr. Choquette: I am very pleased that the Auditor General has asked me that question because there is a note in the report, simply stating that the Commission directed the Co-op to hire Francexpa as a subagent. This brings up a number of doubts.

If you look at the files, you will see that there was a first contract signed between the Commission and the *Co-op fédérée* as its agent. In this contract, there are three subagents: Francexpa, U.N.C.E.A., and Lucalex International.

On September 2, 1977, the Director for International Sales wrote a four-page memo to the vice-president, who was at that time responsible for international sales. He explained that U.N.C.E.A., as the sub-agent for *Coopérative fédérée*, had gone to Algeria and had concluded cut-price sales. The price of German milk was reduced by 2 DM. The Director for International Sales recommended informing the *Coopérative fédérée* that such a situation could not continue. I think that letter is available if you want a copy. It was for that reason that the Director for International Sales sent a telex on September 24, stating that in future U.N.C.E.A. could not longer be considered as a sub-agent because it was in competition with the Commission.

Secondly, this telex mentions Francexpa for a simple reason: if you consult the files, going back to the time when the *Coopérative fédérée* began as an agent, you will see that all the work was done by Francexpa. I have examined the file, the telex of September 24 and the answer from *Coopérative fédérée*, and I still agree with the action that was taken. The Commission signed the contracts with Algeria, and I think it is unacceptable for an organization like the Commission to allow a sub-agent to be in competition with it.

Le président: Monsieur Choquette, est-ce que vous avez quelque chose à ajouter? Monsieur Dye.

M. Dye: Monsieur le président, les télex que je viens de vous donner constituent la première preuve d'un contrat entre la Commission et Francexpa.

M. McCain: Est-ce que les télex seront distribués?

Le président: Oui, c'est la raison pour laquelle M. Dubois a invoqué le Règlement. Nous allons les distribuer.

Mr. Choquette.

[Texte]

M. Choquette: Monsieur le président, à la Commission, nous avons un centre de classement pour tous les dossiers et toutes les lettres. Vous avez—je pense les avoir tous apportés—cinq cinq dossiers sur l'Algérie. Dans ces dossiers, je pense que vous trouverez quatre copies du contrat—je ne sais pas pourquoi il y en a quatre—où il est indiqué qu'il y a trois sous-agents. Je crois que si les gens qui ont regardé les dossiers avaient essayé de trouver une justification au 24, ils n'auraient eu qu'à remonter au 2 septembre et ils auraient trouvé une explication et une recommandation. En effet, à ce moment-là, la recommandation du directeur des ventes internationales au vice-président responsable des ventes internationales était que c'en était fini avec *U.N.C.E.A.* Lorsque j'étudie le dossier, je vois la communication, les rencontres, et les prix et le travail ont été discuté exclusivement avec Francexpa. Tous les dossiers sont là, bien classés et il était très facile d'aller chercher la vérité.

The Chairman: Thank you, Mr. Choquette.

Mr. Dye: Mr. Chairman, at the time we cleared the report for facts, it was my understanding that this issue arose and we were assured that the timing of the first arrangement with them is as stated in those telexes. It was agreed by the commission; those were the facts at that time.

Le président: Monsieur Choquette.

M. Choquette: Monsieur le président, je n'ai aucune objection à travailler avec M. Dye. Je pense que c'est un homme sincère. La première fois que je l'ai rencontré, il m'a dit qu'il cherchait la vérité. Je pense qu'il ne l'a pas eue dans les faits et nous non plus. Je regrette beaucoup, monsieur Dye, mais je pense que dans l'ensemble des cas, il fut impossible d'obtenir la vérité. C'est malheureux pour vous et pour moi parce que, aujourd'hui, on se bat tous les deux. Si l'on obtenait la vérité, le Comité n'aurait peut-être siégé que pendant deux jours. Mais je repense encore à votre réaction lors de la première réunion du Comité où vous, vous avez dit que le bureau du vérificateur et la Commission devaient être d'accord sur les faits, et j'ai été obligé de vous répondre non. C'est tout.

• 1105

The Chairman: Mr. Choquette, would you like to table the contrary evidence for the committee? The committee is faced with the telex that you sent, the response from Francexpa, dated 1977, and you say there was an agreement in 1976.

M. Choquette: Oui, je n'ai pas d'objection à cela. L'entente de 1976 est datée du 1^{er} novembre et signée par Gilles Choquette. À ce moment-là, Ken Savage était président suppléant et tout s'est déroulé rapidement. Mais si vous regardez la documentation, les livraisons commençaient en novembre. Je pense que je dois, pour la satisfaction de ce Comité, déposer la note du 2 septembre.

The Chairman: Thank you.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, a question to the Auditor General on that point. Is your . . . ?

Mr. Dubois: A point of order, Mr. Chairman.

Le président: Monsieur Dubois.

[Traduction]

Mr. Choquette: Mr. Chairman, at the Commission, we have a records centre for all files and correspondence. You have five files on Algeria, since I think I brought them all. I think that there are four copies of the contract in these files, indicating that there are three sub-agents. I am not sure why there are four copies. If the people who looked at the files try to find a justification for the September 24 telex, they could simply have gone back to September 2 and would have found an explanation and a recommendation. At that time, the Director for International Sales recommended to the vice-president in charge of international sales that we should finish with *U.N.C.E.A.* When I studied the file, I saw that communication, meetings, prices and work were discussed exclusively with Francexpa. All the files are there, carefully arranged, and it was very easy to check the facts.

Le président: Merci, monsieur Choquette.

M. Dye: Monsieur le président, au moment où nous avons vérifié la véracité du rapport, nous avons étudié cette question. On nous a dit que la date du premier accord était celle qui était donnée dans les télex. La Commission acceptait que c'était la situation réelle.

The Chairman: Mr. Choquette.

Mr. Choquette: Mr. Chairman, I have no objection to working with Mr. Dye. I think that he is an honest man. The first time we met, he told me that he wanted the truth. I do not think that he has had the truth, and neither have we. I am very sorry, Mr. Dye, but I think that in most cases, it was impossible to obtain the truth. That is unfortunate for both of us, because today we are fighting with each other. If we had obtained the truth, the committee might have sat for only two days. I come back to your initial reaction at the first meeting of the committee, when you said that the Auditor General's Office and the Commission should be in agreement on the facts, and I had to answer that I did not agree. That is all I wish to say.

Le président: Monsieur Choquette, est-ce que vous voulez déposer pour le Comité la preuve contraire? Le Comité a le télex que vous avez envoyé, la réponse de Francexpa, en date de 1977, et vous dites qu'il y a eu un accord en 1976.

Mr. Choquette: Yes, I have no objection to that. The 1976 agreement was dated November 1 and signed by Gilles Choquette. At that time, Ken Savage was acting chairman and everything took place quickly. However, the documents show that deliveries began in November. For the satisfaction of the committee, I think that I must table the memo of September 2.

Le président: Merci.

M. Thacker: Monsieur le président, je voudrais poser une question au vérificateur général. Est-ce que . . . ?

M. Dubois: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

The Chairman: Mr. Dubois.

[Text]

M. Dubois: Monsieur le président, je ne veux pas passer pour un procédurier et ennuyer le président concernant le temps alloué aux députés pour poser leurs questions. Mais je pense que nous nous étions entendus pour 15 minutes. Je n'en veux pas à M. Thacker, je sais qu'il a le droit de poser des questions comme tous les membres de ce Comité. Sauf qu'il a commencé, d'après mes notes et celles d'un de mes collègues, à 10h35; il est maintenant 11h05, ce qui fait donc 30 minutes. Si les députés du N.P.D. et ceux de ce côté-ci de la table veulent poser des questions, qu'ils s'en tiennent à 15 minutes. Je comprends que ce n'est toujours pas facile pour le président..., je suis moi-même président d'un autre comité. Cette période de 15 minutes permet de poser une question et de recevoir une réponse. Je comprends que l'on prenne de trois, quatre, cinq minutes de plus; je l'accepte parce que je vis cette expérience. Mais qu'on prenne jusqu'à 30 minutes, cela, je ne suis pas capable de l'accepter, monsieur le président. Je pense que M. Thacker a eu suffisamment de temps pour poser des questions et vous devriez passer à une autre personne.

The Chairman: You are quite right, Mr. Dubois.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, on that point of order, it was not my understanding that we were continuing under my questioning. I thought mine ended and the chairman then raised a fresh question and then we were exploring this whole new avenue. It was not pursuant to my time at all. I was just asking a question as we were . . .

The Chairman: Order, please. Mr. Thacker's time did expire. He was advised of that and I hope the committee heard that. Then we had an exchange between the commissioner and the Chair and the Auditor General. Mr. Dubois is quite right and we are going on. Mr. Hovdebo, who was next on the list, has agreed to defer his name till a little later in the day. Monsieur Dubois, vous avez la parole.

M. Dubois: Je note, monsieur le président, qu'il est 11h 09 et je vais respecter mon temps de parole.

J'aimerais d'abord faire un commentaire. J'ai été très heureux d'entendre les commentaires de M. Thacker qui appuyait sans réserve la Commission canadienne du lait et de constater qu'il ne se posait pas de questions sur son fonctionnement. Selon lui, c'est une excellente commission et il faut continuer. J'ai été très heureux de ses commentaires et de voir que le parti progressiste conservateur appuie les politiques de la Commission canadienne du lait.

Monsieur le président, ma question s'adresse à M. Dye. A la page 115 du rapport, à la section 4B intitulée *Structure des retenues*, vous faisiez les recommandations suivantes:

On devrait solliciter de nouveaux conseils juridiques afin de préciser les pouvoirs et les règlements respectifs de la Commission et des offices provinciaux, surtout en ce qui concerne l'établissement, l'imposition, la collecte et l'utilisation des retenues.

Cela c'est à la page 115, monsieur Dye. Avez-vous reçu des opinions juridiques sur la légalité des retenues faites par la Commission?

[Translation]

Mr. Dubois: Mr. Chairman, I do not want to be picky on points of procedure or bother the chair about the time allocated to members for asking questions but I do think that we agreed on 15 minutes. I know that, as a member of the committee, Mr. Thacker has the right to ask questions, but my notes and my colleagues notes show that he began at 10.35. It is now 11.05, and that makes 30 minutes. If the NDP members and members on this side of the table wish to ask questions, they must adhere to the 15 minute rule. I am a chairman of another committee and I know that this is not easy for the chairman. With this 15 minute period, it is possible to ask a question and receive an answer. I can understand that one might go beyond the 15 minutes by 3, 4 or 5 minutes and I accept that. However, I cannot accept that a member should take 30 minutes. I think that Mr. Thacker has had enough time to ask questions, and that you should now move on to somebody else.

Le président: Vous avez raison, monsieur Dubois.

M. Thacker: Monsieur le président, en ce qui concerne ce rappel au Règlement, je savais que mon temps de parole était fini. Je pensais que le président avait abordé une nouvelle question et que nous étions en train d'étudier un nouveau domaine. Ce n'était pas dans le contexte de mon temps de parole. Je voulais simplement poser une question . . .

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. J'espère que les membres du Comité m'ont entendu dire à M. Thacker que son temps de parole est terminé. Il a eu ensuite un échange entre le commissaire, le président et le vérificateur général. M. Dubois a tout à fait raison, et nous allons passer maintenant au membre suivant. Le nom de M. Hovdebo était le suivant sur la liste, mais il a accepté de remettre ses questions à plus tard. Mr. Dubois, you have the floor.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, I note that it is 11.09 and I shall not go beyond the time allotted to me.

First, I would like to make one comment. I was very pleased to hear the comments of Mr. Thacker, who whole-heartedly supported the Canadian Dairy Commission and had no questions about its operations. He thinks it is an excellent commission and that it should continue. I was very pleased to hear his comments, and to note that the Progressive Conservative Party supports the policy of the Canadian Dairy Commission.

Mr. Chairman, my question is to Mr. Dye. In section IV B entitled "Levy Structure" on page 101 of the report, you make the following recommendations:

Further legal advice should be sought to clarify the respective powers and rules of the Commission and the provincial boards, particularly with respect to the establishment, imposition, collection and use of levies.

That is on page 101, Mr. Dye. Did you receive legal opinions on the legality of levies by the Commission?

[Texte]

[Traduction]

• 1110

Mr. Dye: Mr. Chairman, yes, as I explained the other day, we sought two opinions. The first opinion led us to believe that by virtue of the specificity of the Canadian Dairy Commission's rules and regulations they would supersede a general rule under the Agricultural Products Marketing Act. I think in our discussions there may have been accord on that with the advocate as to what supersedes another. Obviously, the discussion led us to have still further confusion and still more need to clarify this whole issue. But the two opinions I do have indicate to me that there is indeed a problem. In fact, this year again I feel obliged to qualify the annual accounts of the Canadian Dairy Commission on this point because I am concerned as to the legality of imposing levies and, as a result of that, the legality of expending funds for capital assistance from those same levies. I have two opinions that lead me to this conclusion.

M. Dubois: Est-ce que ces deux opinions-là ont été produites devant le Comité à ce jour? J'ai manqué la première réunion... Elles n'ont pas été produites, n'est-ce pas?

Mr. Dye: No, I do not think they were, sir. I am prepared to table them. They are in English only. To ask the legal firms to translate to their satisfaction might be a problem. But today I am prepared to table the English versions.

M. Dubois: Monsieur le président, j'aimerais que les deux opinions juridiques concernant la situation des retenues soient traduites et qu'elles soient produites dans les deux langues, pour que les membres du Comité puissent les avoir dans les deux langues officielles. Je ne sais pas si le président approuve ma requête, mais je pense qu'on devrait avoir ces opinions juridiques dans les deux langues officielles.

Is it all right, Mr. Chairman?

The Chairman: The Chair has no objection. Can the legal opinions be provided to the committee, Mr. Dye?

Mr. Dye: Yes. My problem is knowing the capacity of the legal firms to translate. One firm is in Ottawa and I think can manage. With respect to the firm in Toronto, we may have to offer them some assistance in order to carefully translate so that the legal words mean the same thing in both languages.

Mr. McCain: Could the facilities of the Solicitor General and Attorney General be obtained for the translations?

The Chairman: Order, please. Do you think the clerk could provide the translations with the services available to us, Mr. Dye?

Mr. Dye: I would be happy to pass the English versions to the clerk and let the clerk take care of it.

The Chairman: Is that agreed?

Some hon. Members: Agreed.

M. Dubois: Très bien, merci.

M. Dye: Monsieur le président, oui, comme je l'ai expliqué l'autre jour, nous avons sollicité deux opinions. Après avoir reçu la première opinion, nous avons conclu que les règles de la Commission canadienne du lait aurait normalement préséance sur la Loi sur la vente coopérative des produits agricoles. Je pense que nous étions d'accord avec l'avocat sur cette question de préséance. Il est évident que les discussions n'ont nullement éclairci la question. Les deux opinions que j'ai reçues laissent croire qu'il existe en effet un problème. Je dois remettre en question cette année les comptes de la Commission canadienne du lait parce que la question de la légalité d'imposer des retenues m'inquiète. Je me préoccupe donc de la légalité de déboursier des fonds à titre d'aide financière, si ces fonds étaient obtenus à même ces retenues. C'est à la suite de deux opinions juridiques que je suis arrivé à cette conclusion.

Mr. Dubois: Have these two opinions been presented to the committee to date? I missed the first meeting. They have not been submitted, have they?

M. Dye: Non, je pense qu'elles n'ont pas été déposées. Je ne les ai qu'en anglais. Il serait peut-être difficile de demander aux avocats de les traduire. Mais je suis prêt à les déposer dans la version anglaise.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, I would like these two legal opinions concerning levies to be translated and tabled in both official languages, so that the members of the committee can have them. I do not know whether the chairman will approve my request, but I think we should have these legal opinions in both official languages.

Est-ce que vous êtes d'accord, monsieur le président?

Le président: Je ne m'y oppose pas. Est-ce que les opinions juridiques peuvent être mises à la disposition du Comité, monsieur Dye?

M. Dye: Oui. Mon problème, c'est que je ne sais pas si les cabinets d'avocats pourront les traduire. Un des cabinets se trouve à Ottawa, et je pense que cela serait possible dans ce cas-là. En ce qui concerne l'autre cabinet situé à Toronto, il faudra peut-être offrir de les aider afin d'assurer la fidélité de la traduction.

M. McCain: En ce qui concerne la traduction, est-ce qu'on pourrait utiliser les services du Solliciteur général et du Procureur général?

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. Est-ce que vous pensez, monsieur Dye, que le greffier pourrait utiliser les services dont nous disposons pour faire traduire ces documents?

M. Dye: Je serai heureux de donner les versions anglaises au greffier qui pourrait s'en occuper.

Le président: Est-ce que nous sommes d'accord?

Des voix: D'accord.

Mr. Dubois: That is fine, thank you.

[Text]

Monsieur Dye, en ce qui concerne vos 36 recommandations, vous avez dit au départ, ou enfin à la deuxième réunion, que 32 d'entre elles seront suivies. Monsieur Dye, serait-il exact d'affirmer que dans l'ensemble, vos recommandations sont des recommandations portant sur la procédure administrative? Est-ce qu'on peut qualifier de recommandations de droit, les recommandations sur les situations de bon père de famille? C'est-à-dire qu'il n'y a pas de problème de fond, ni de problème général de fraude ou quoi que ce soit. Comme vous l'avez dit à la réunion du 18 novembre, à la page 64.14 et 64.15, est-ce que dans l'ensemble, on ne peut pas dire, monsieur Dye, que ce sont toutes des recommandations d'ordre administratif et que c'est une situation de bon père de famille? Est-ce que l'on peut faire ce commentaire général, monsieur Dye?

Mr. Dye: Mr. Chairman, yes, I agree with your comments that the recommendations are generally designed to improve the management of the commission.

M. Dubois: Très bien. Merci, monsieur Dye.

Maintenant, monsieur Choquette, en ce qui concerne la fameuse situation des retenues, on va voir plus tard la question des opinions juridiques. Est-ce que les gens qui font partie du comité de gestion ou d'autres comités ont des opinions sur cette chose-là?

• 1115

Je sais que vous avez expliqué à mon collègue, M. Desmarais, comment fonctionnaient les retenues, Avec les gens avec qui vous faites affaire, monsieur Choquette, au niveau de la Commission canadienne du lait, comment est-ce que cela fonctionne, par exemple avec l'Office des producteurs de lait industriel ou avec les différents offices qui, dans chacune des provinces, s'occupent de ces choses-là? Est-ce que ces gens-là sont en désaccord en ce qui concerne les retenues? Est-ce qu'on peut avoir vos commentaires sur cette chose-là?

M. Choquette: Je pense que lorsque le jugement de la Cour suprême sur les oeufs a été publié, personne n'a pu établir distinctement ou clairement quelle était la politique à suivre. Nous avons eu deux réunions du comité de gestion auxquelles nous avons amené un représentant du ministère de la Justice, et ce problème de perception des retenues a été discuté. Il y a eu une réunion des avocats des provinces avec un représentant du ministère de la Justice pour essayer de voir quel système il fallait mettre en place dans chaque province. Nous avons beaucoup travaillé pour essayer de mettre en place un système qui serait légal. Je voudrais bien que notre conseiller juridique confirme cette opinion, mais personnellement, je suis d'avis que chaque fois qu'on demande une opinion à un avocat sur la perception des retenues, nous avons une opinion différente. Finalement, chaque province, avec la Commission, essaie de mettre en place un système qui, pour elle, est légal, et tant que la Cour suprême ne se reprononcera pas sur cette question de perception des retenues, je pense bien qu'on va tous être un peu dans l'incertitude, en essayant de mettre en place ce que chaque province considère comme étant un système légal, après avoir discuté avec la Commission et avec les conseillers des provinces. Je pense que les jugements sur les oeufs a foutu

[Translation]

Mr. Dye, at the first meeting, you said that 32 of your 36 recommendations will be acted upon. Would it be true to say that generally your recommendations deal with administrative procedure? Could we describe the recommendations as being very prudent? In other words, there is no basic problem or problem of fraud or anything similar. As you said at the meeting of November 18, on page 64.14 and 64.15, are these not generally administrative recommendations? Generally, could we say that, Mr. Dye?

M. Dye: Oui, je suis d'accord avec vos observations. L'objectif général des recommandations est d'améliorer l'administration de la Commission.

Mr. Dubois: Thank you very much, Mr. Dye.

Mr. Choquette, we shall look at the legal opinions concerning the levies a little later. Do the members of the management committee or other committees have opinions on this point?

I know that you have explained to my colleague, Mr. Desmarais, how the levy system worked. How does this work between the Canadian Dairy Commission and the people with whom you do business, for example the Industrial Milk Producers Board or with the various provincial boards? Is there disagreement with these people about rates? Could we have your comments on that question?

Mr. Choquette: I think that when the Supreme Court judgment on the question on eggs was handed down, nobody could clearly decide what the correct policy was. We then had two meetings with the management committee and an official from the Department of Justice, and this problem of levy collection was discussed. There was then a meeting between a representative of the Department of Justice and lawyers for the provinces, in order to determine which system should be introduced in each province. We worked very hard to try to introduce a legal system. I would like our legal adviser to confirm that view, but personally I feel that whenever we ask for a legal opinion on levies, we receive a different view. In co-operation with the Commission, each province tries to introduce a system which it considers legal. I think that there will be uncertainty about levies until a Supreme Court gives a further decision on the matter as each province is trying to introduce a system it considers legal after discussions with the Commission and provincial advisers. I think that the judgment on the question of eggs caused great disorder and everyone is now trying to determine what he should do. The provinces are satisfied with the system, and all they want to do is introduce a system they consider legal. Unless the legal adviser now . . .

[Texte]

la pagaille et que chacun essaie de savoir maintenant comment on doit faire. Parce que, les provinces sont satisfaites du système. La seule chose que veulent toutes les provinces, c'est le faire de façon légale, et chacune met en place le système que sa province considère légal. À moins que le conseiller juridique...

M. Dubois: J'aimerais bien que le conseiller juridique puisse nous parler un peu de cette chose-là. Ce n'est pas que je doute de votre réponse, monsieur Choquette, mais étant donné que nous aurons les opinions légales de deux firmes d'avocats, une d'Ottawa et une de Toronto, je crois, j'aimerais avoir les commentaires de M. Fortin à ce sujet.

M. J.P. Fortin (conseiller juridique, Commission canadienne du lait): Monsieur le président, je pense que je l'ai dit un peu l'autre jour: les avocats, c'est bien connu, ont l'habitude de différer d'avis sur des questions complexes et même parfois sur des questions simples.

M. Dubois: C'est pour cette raison qu'on a souvent des procès.

M. Fortin: Mais, dans l'ensemble, ce qu'il est important d'essayer d'établir depuis la décision sur les oeufs, c'est quel système va assurer tout le monde qu'on se conforme à la loi, compte tenu de la division des juridictions entre les provinces et le fédéral. Il y a deux façons d'aborder la question qui sont prises en considération dans le moment, et je dirais que les provinces se divisent en deux groupes. L'une de ces deux façons d'aborder la question, celle que moi-même je favorise, celle que d'autres avocats favorisent également et celle que le procureur général ou le sous-procureur général semble favoriser, c'est la suivante: on se servirait du *Agricultural Products Marketing Act* et de la délégation de la juridiction fédérale aux organismes provinciaux, et eux, se servant de leur juridiction en matière de commerce intraprovincial, auraient la totalité de la juridiction à leur niveau. L'autre, et c'est celle qui est proposée par deux provinces au moins, c'est l'inverse. Les provinces délégueraient à la Commission canadienne du lait la totalité du pouvoir de retenues, ce qui voudrait dire que la Commission canadienne du lait irait sur le marché provincial, mais en vertu d'une loi provinciale et non pas d'une loi fédérale, comme c'était le cas avant le jugement sur les oeufs.

[Traduction]

Mr. Dubois: I would like the legal adviser to give us more information on that point. I do not call into question your answer, Mr. Choquette, but since we will be having legal opinions from two firms of lawyers, one in Ottawa and the other in Toronto, I would like to have the views of Mr. Fortin on this matter.

Mr. J.P. Fortin (Legal Adviser, Canadian Dairy Commission): Mr. Chairman, as I said the other day, lawyers have differing opinions on complex questions and even sometimes on simple questions.

Mr. Dubois: That is why there are often trials.

Mr. Fortin: However, since the judgment concerning the question of eggs, we must determine which system is legally acceptable in view of the differing jurisdictions between the provincial and federal governments. There are two approaches to this question at the moment, and in my view the provinces are divided into two groups. The approach which I favour, and is favoured also by the Attorney General, Deputy Attorney General, and other lawyers is as follows: the *Agricultural Products Marketing Act* and the delegation of federal jurisdiction to provincial agencies would be used. They would use their power in the area of international trade and would have total jurisdiction. The opposite approach is proposed by two provinces at least. The provinces would delegate to the Canadian Dairy Commission all the power regarding levies. Therefore, the Canadian Dairy Commission would go into the provincial market, but under provincial and not federal legislation, as was the case before the judgment regarding eggs.

• 1120

Les deux façons d'aborder le sujet me paraissent valables. Les deux, cependant, sont difficiles à réaliser en pratique. Et c'est là qu'est le gros de la difficulté: les systèmes, d'une province à l'autre, varient considérablement. Chaque province a mis en place toute une série d'organismes, et il faut tenir compte de cela. On ne peut pas nier tout cela; on ne peut pas légiférer dans l'abstrait et on ne peut pas non plus passer des contrats qui ne donnent pas de juridiction finalement. Le contrat doit être d'abord basé sur la loi avant d'être mis en place. Alors, il faut arriver à établir des mécanismes qui tiennent compte des particularités de chacune des législations et il faut ensuite doter ces mécanismes-là d'une série d'ententes entre les provinces et le fédéral, c'est-à-dire la Commission canadienne du lait, pour administrer ces systèmes législatifs-là. C'est un processus complexe, c'est un processus difficile, mais

I think that both approaches are valid. However, they are difficult to implement. The crux of the problem is that systems vary considerably from one province to another. We must realize that each province has introduced a series of agencies. This is a fact, and we cannot legislate in the abstract, nor sign contracts which do not determine jurisdiction. A contract must be based on legislation before being implemented. Therefore, machinery must be set up to take into account the specific features of each legislation, and this must be complimented by agreements between the provincial and federal governments, or in this case the Canadian Dairy Commission, in order to administer these legislative systems. Although this is a difficult and complex process, all sides are showing goodwill and working hard to try to find the best solution. This is a very difficult matter, as can be seen from the fact that the Supreme

[Text]

il y a de la bonne volonté de part et d'autre, je dirais, et tout le monde travaille très fort pour essayer de trouver la meilleure solution. C'est extrêmement difficile. Quand on pense que la Cour Suprême a écrit un jugement de 100 et quelques pages! Quand on essaie de vraiment saisir tout ce qui a été dit dans ce jugement-là, c'est extrêmement complexe.

M. Dubois: Monsieur Fortin, est-ce que je peux vous arrêter? Si je comprends bien votre réponse et celle de M. Choquette, tout le monde, tant au sein de la Commission canadienne du lait que dans les provinces, tous les gens qui représentent les provinces au niveau des offices de producteurs sont d'accord en ce qui concerne les retenues, et l'on cherche un document juridique qui serait conforme à la réalité voulue par les participants. Est-ce bien cela?

M. Fortin: C'est cela, et un document qui soit en même temps conforme à la loi, compte tenu de la division de juridiction entre le fédéral et les provinces.

M. Dubois: Ah! Bon. D'accord.

Alors, tout le monde est heureux sauf que là, on dit: eh bien, l'encadrement juridique, on ne l'a pas encore trouvé, compte tenu des pouvoirs de tout le monde, tant du provincial que du fédéral.

Monsieur le président, je remarque qu'il me reste deux minutes.

Le président: Une minute, monsieur Dubois.

M. Dubois: Maintenant, monsieur Choquette, en ce qui concerne le mémo dont j'ai obtenu copie, et dont vous avez eu également une copie, monsieur Choquette, à l'époque, Pariseault et Morin disent:

This offer will be conditional on your employing only Francexpa as subagent and discontinuing your relationship with UNCEA in this regard.

Si j'ai bien compris tout à l'heure, ce mémo du 23 septembre 1977 date d'avant votre arrivée à la Commission. J'aimerais que vous me précisiez cela.

M. Choquette: Que je vous précise quoi?

M. Dubois: C'est une lettre... Le mémo du 23 septembre 1977 que M. Dye a lu tout à l'heure.

M. Choquette: Je l'ai.

M. Dubois: J'ai demandé que l'on nous produise des copies de cela, et je vois qu'une copie vous a été envoyée. C'est R. Tudor Price qui signe ce mémo-là. Je vois que c'est indiqué que ce sera conditionnel à l'emploi de seulement Francexpa.

Monsieur Choquette, j'aimerais que vous me précisiez certaines choses. Comment cela s'est-il passé? Vous avez parlé tout à l'heure de septembre ou de novembre 1976, alors que vous n'étiez pas là. Cela a trait aussi à la question de M. Thacker. Est-ce que la même chose se produirait aujourd'hui?

M. Choquette: J'ai devant moi le premier contrat qui dit que les livraisons vont commencer en novembre 1976, donc avant notre temps. Il s'agit d'un contrat entre la Fédérée et la

[Translation]

Court judgment is over 100 pages in length! It is very difficult to grasp all the points stated in that judgment.

Mr. Dubois: May I interrupt you a moment, Mr. Fortin? If I understood correctly Mr. Choquette's and your answer, the Canadian Dairy Commission and the people representing the provincial producers all agree on the question of levies, and they are trying to draw up a legal document acceptable to all parties. Is that the case?

Mr. Fortin: That is right, and a document which would be legally acceptable, given the division of powers between the federal and provincial governments.

Mr. Dubois: Ah! Okay, I see.

Therefore everyone is happy, except for the fact that there is not yet a legal framework, because of the division of powers between the federal and provincial governments.

Mr. Chairman, I see that I have two minutes left.

The Chairman: One minute, Mr. Dubois.

Mr. Dubois: And now Mr. Choquette, I would like to come to the memo, of which we both have a copy. Pariseault and Morin said:

Cette offre comporte deux conditions: l'engagement de Francexpa comme seul agent, et la cessation de vos rapports avec UNCEA dans ce domaine.

If I understood correctly, this memo of September 23, 1977 is prior to your arrival at the Commission. I would like you to clarify that point.

Mr. Choquette: To clarify what?

Mr. Dubois: The memo of September 23, 1977 which Mr. Dye read earlier.

Mr. Choquette: I have the memo.

Mr. Dubois: I asked to have copies tabled, and I see that a copy was sent to you. The memo is signed by R. Tudor Price. I see that it is indicated that the offer will be conditional on the employment of Francexpa as sole sub-agent.

Mr. Choquette, I would like you to clarify certain points for me. How did that happen? You referred earlier to September or November 1976, when you were not at the commission. This also concerns Mr. Thacker's question. Would the same thing happen today?

Mr. Choquette: I have in front of me the first contract stating that deliveries will begin in November 1976, therefore before we came into office. This is a contract between the

[Texte]

Commission canadienne du lait. Il est dit aussi que la Fédérée va utiliser *Lucalex International*, Francexpa et l'Union financière pour l'Europe et l'Afrique. Quand on arrive à la Commission, nous, on a une entente qui est faite de cette façon-là. Si on regarde les dossiers, et je les ai regardés à partir du début, la seule présence que vous trouvez dans toutes les négociations, et il y en a un dossier épais comme cela, c'est celle de Francexpa; c'est le seul organisme que vous trouvez. Vous trouvez Francexpa et c'est tout, à part une exception, l'U.N.C.A. D'après le dossier, tout le travail a été fait par Francexpa. Le 2 septembre 1977, le directeur des ventes internationales a écrit à M. Hodgins, à qui il devait rendre compte à ce moment-là, et il lui dit qu'il est inacceptable que la Commission puisse continuer à opérer avec un sous-agent qui s'appelle U.N.C.A., qui est allé offrir à l'ONACO du lait allemand à 24DM, 24.9, je crois, quand le marché était à 26DM, et qui a conclu avec l'ONACO une vente de lait allemand qui a fait concurrence à la Commission et qui lui a enlevé sa part du marché. La Commission a réussi à conclure à ce moment-là une entente de 300,000 caisses, et le sous-agent avait fait concurrence à la Commission. Dans son mémo, il dit: c'est fini, l'U.N.C.A.. On ne garde pas son ennemi dans sa maison. Alors, il a envoyé un télex à la Coopérative fédérée le 24 septembre, que vous avez là, et qui dit: c'est fini. Pourquoi Francexpa, parce qu'ils ont réellement fait le travail d'après les documents, et je comprends bien sa recommandation, et pourquoi est-ce fini, l'U.N.C.A.? C'est très bien expliqué dans son mémo du 2 septembre qui va être déposé.

Le président: Monsieur Dubois, il est 11h28.

M. Dubois: Parfait.

Mr. McCain: Mr. Chairman, I would like to know when those reports of the studies in respect to the shipment on that ship would be available. Will they be distributed at the next meeting, or will they be distributed before the next meeting?

M. Choquette: Monsieur le président, je ne sais pas . . .

Mr. McCain: Excuse me. There is no massive documentation required. All I want is a copy of the reports of the events.

M. Choquette: Est-ce que monsieur parle des deux documents auxquels le vérificateur général a fait référence? Parce que nous, nous n'avons pas vraiment d'étude . . .

Le président: Quel document?

Mr. McCain: We have been advised that there were two studies made in respect to the shipment; that there were people who were asked to study the circumstances of the shipment; that it was studied in Montreal; that it was studied again in Saint John. We understand reports of those experts who were asked to study it are in the hands of the commission. I would just like to have copies of them. You said it would be a big file. All I want is the report. The rest of it I do not need.

M. Choquette: Quand un bateau s'en va, vous avez normalement un rapport de ce qu'on appelle les *surveyors*, je ne sais pas comment on dit cela en français, et vous avez un document qu'on appelle le *bill of lading*, qui est émis par le capitaine du

[Traduction]

Coopérative fédérée and the Canadian Dairy Commission. It also states that the *Coopérative* will use *Lucalex International*, Francexpa and the *l'Union financière* for Europe and Africa. There was an agreement to that effect when we came to the commission. If you look at the files from the beginning, as I have done, the only name that you will find in all negotiations is that of Francexpa, and there is a very full file showing this. It is the only agency that you will find, with the exception of U.N.C.A. The file indicates that all the work was done by Francexpa. On September 2, 1977, the Director for International Sales wrote to Mr. Hodgins, to whom he reported at that time, stating that the commission could not continue to operate with a sub-agent called U.N.C.A., since the latter offered and sold to ONACO German milk at 24 DM, or 24.9 DM, when the market price was 26 DM. It was therefore competing with the commission and taking away its share of the market. The commission signed an agreement for 300,000 boxes, and the sub-agent had competed with it. In his memo, he said that they were finished with U.N.C.A., you cannot keep an enemy in your house. He sent a Telex to the *Coopérative fédérée* September 24, which you have before you, saying that it was all finished. The memo of September 2 clearly explains that Francexpa was recommended because the files showed that they had done the work, and why everything was finished with U.N.C.A.

The Chairman: Mr. Dubois, it is 11.28.

Mr. Dubois: Very good.

M. McCain: Monsieur le président, je voudrais savoir quand les rapports relatifs à l'expédition par bateau seront disponibles? Est-ce qu'ils seront distribués à la prochaine réunion ou avant?

Mr. Choquette: Mr. Chairman, I do not know . . .

M. McCain: Excusez-moi, je n'ai pas besoin de beaucoup de documents. Je ne veux qu'une copie des rapports des différentes étapes.

Mr. Choquette: Is the member referring to the two documents to which the Auditor General alluded because we do not have any study . . .

The Chairman: Which document?

M. McCain: On nous a informés que certaines personnes étaient chargées d'étudier les circonstances de l'expédition, et que deux études ont été effectuées. On a fait une étude à Montréal et à St-Jean. Je pense que les rapports des experts qui ont étudié la question ont été soumis à la Commission, et je voudrais en avoir des copies. Vous avez dit que le dossier serait volumineux. Je ne veux que le rapport, car je n'ai pas besoin des autres documents.

Mr. Choquette: When a boat leaves, normally there is a report called the surveyor's report and a document called the bill of lading which is issued by the captain. Obviously, there was the same report when the boat came back to New Brunswick.

[Text]

bateau. Quand le bateau est revenu au Nouveau-Brunswick, c'est évident qu'il y a eu le même rapport.

Mr. McCain: Mr. Chairman, I regret to interrupt Mr. Choquette, but I, like some witnesses, have a plane to catch, and I have to hurry.

It is the surveyor's report I think—if that is the proper term—is what we want. I think it was surveyed at point of shipment and as the ship returned to Saint John for unloading, as I understand it.

M. Choquette: Parfait. Très bien, monsieur.

Mr. McCain: I will leave one question. I have to leave before I get the answer, but the record will give me the answer.

In the case of Algeria, we have been told by the minister that one of the reasons for the presence of Canagrex is the necessity of going government-to-government. I would like to have a full explanation. Is it necessary today to have an agent to do business with Algeria? The CDC is in fact an agent and arm of the Government of Canada authorized to do business with other governments. The CDC is, in fact, an agent—an arm of the government of Canada, authorized to do business with other governments. Why then do we still need an agent, and if so, for what purposes? What are the costs of those agents to it?

• 1130

One other very brief one: the cost of cans was referred to; I would like to have, Mr. Chairman, an explanation of when the cost of cans was pursued. From whom did the commission obtain quotation on cans, and what were those quotations? Did we get quotations from Canadian manufacturers, American manufacturers? Did we go to the open market and seek a broad base of competition for the supply of cans for the purposes mentioned earlier? I regret that I cannot wait for your answer. I hope you will excuse me and do not consider me discourteous. I will read at the dentist.

The Chairman: Thank you, Mr. McCain.

Monsieur Choquette, vous avez une réponse?

M. Choquette: Oui. À la première question, au sujet de faire affaire directement..., je pense que tout homme d'affaires sait que ce n'est pas parce qu'il s'agit du gouvernement que nécessairement, s'il fait affaire avec quelqu'un, qu'il sortira de cet entretien avec 100 millions de dollars. Dans le monde entier, il existe différents systèmes. L'Australie et le Canada ont le même système; ils opèrent par l'entremise d'agents. La Nouvelle-Zélande, elle, a des bureaux à travers le monde entier..., des représentants à travers le monde entier; c'est aussi le cas de l'Irlande. La Communauté économique européenne possède une immense quantité de produits laitiers et attend que quelqu'un les vende.

Je pense que cela devient une question de jugement. C'est une question de décisions administratives, à savoir, quelle est la meilleure route à prendre et donc celle qui permettrait de faire le travail qui est à faire. En ce qui me concerne, si demain

[Translation]

M. McCain: Je m'excuse d'interrompre M. Choquette, mais comme d'autres témoins, je suis pressé, car je dois prendre un avion.

Le rapport que je veux est celui du *surveyor*, si c'est le mot juste. Je pense que le bateau a été examiné au point d'expédition, et quand il est retourné à St-Jean pour le déchargement.

Mr. Choquette: Very good, thank you very much.

M. McCain: Je veux poser une autre question, mais je dois partir avant d'entendre la réponse. Cependant, je la lirai dans le compte rendu.

Dans le cas de l'Algérie, le ministre nous a dit qu'une des raisons pour lesquelles nous avons besoin de Canagrex, c'est que les négociations se déroulent au niveau gouvernemental. Je voudrais qu'on m'explique la situation en détail aujourd'hui, avons-nous besoin d'un agent pour négocier avec l'Algérie? La Commission canadienne du lait est en réalité un agent, un organisme du gouvernement du Canada chargé de négocier avec d'autres gouvernements. Puisque la Commission Canadienne du Lait est un mandataire du gouvernement du Canada qui est autorisé à faire affaire avec d'autres gouvernements, pourquoi a-t-on besoin d'autres agents? À quoi servent-ils? Combien les services des agents coûtent-ils à la CCL?

On a déjà fait allusion au coût des cannettes. J'aimerais savoir, monsieur le président, quand on a examiné la question du coût des boîtes. De qui la Commission a-t-elle obtenu des devis pour les boîtes, et quels étaient les devis en question? A-t-on reçu des devis des fabricants canadiens et des fabricants américains? A-t-on cherché des boîtes sur le marché libre afin d'avoir le meilleur prix possible? Je suis désolé de ne pas pouvoir attendre à votre réponse. J'espère que vous allez m'excuser et que vous ne me considérez pas impoli. Je vais lire votre réponse dans le compte rendu de la réunion.

Le président: Merci, monsieur McCain.

Do you have an answer, Mr. Choquette?

Mr. Choquette: Yes. With respect to the first question regarding direct business dealings, I think that every businessman knows that the mere fact that he is dealing with a government does not necessarily guarantee that he will make \$100 million on the deal. There are different systems throughout the world. Australia and Canada have the same system. They operate through agents. New Zealand and Ireland, on the other hand, have representatives around the world. The European Economic Community has huge quantities of dairy products and waits until someone sells them.

I think it becomes a question of judgment. The decision as to which is the best route to take to get the job done, is really an administrative decision. If, for example, we were to decide tomorrow morning to sell in Peru, I must point out quite

[Texte]

matin, on décide d'aller vendre au Pérou, je dois admettre sincèrement qu'à moins qu'on ait des gens qui connaissent les Péruviens, la façon dont ils travaillent, leur mentalité et leurs habitudes... Je peux me rendre là et leur dire: Bonjour, c'est moi, je viens du Canada et je voudrais avoir 20,000 de vos 30,000 tonnes. Je reviendrais sûrement avec mon petit bonheur!

Je pense que vendre c'est beaucoup plus que signer un contrat. Il faut développer des amitiés, que les gens vous connaissent, qu'ils sachent qu'on les aime, il faut posséder certaines qualités afin que ces gens puissent avoir confiance. Il y a un contexte qui peut être bâti selon un système. Si le gouvernement me dit, demain matin: d'accord, vous n'aurez plus d'agents, vous allez engager des vendeurs. Je suis d'accord, j'en aurai peut-être 35 mais il est possible qu'ils ne feront pas un aussi bon travail que les agents. En ce qui nous concerne, la Commission a décidé de travailler par l'entremise d'agents; elle est satisfaite. Demain matin, la nouvelle administration peut décider d'opérer comme la Nouvelle-Zélande ou selon un autre système; mais pour le moment, nous avons le même système que l'Australie et nous en sommes heureux. Je ne vois pas comment on peut faire le travail autrement à moins d'avoir un système avec des vendeurs en quantité ou des bureaux à travers le monde ou...

Le président: Monsieur Choquette, les agents, que font-ils et à quel coût?

M. Choquette: Eh bien, écoutez! Les agents que font-ils? Dernièrement, la Commission a engagé un agent au Pérou. L'agent y est allé..., premièrement, au Pérou, pour vendre; les usines doivent être agréées, le produit doit être accepté. Ce pays demandait une qualité spéciale de poudre. Alors, l'agent est allé rencontrer tous les manufacturiers. Il a réellement bâti le marché et il est venu chez nous. La Commission a décidé d'engager cet agent au Pérou pour faire le travail et nous avons vendu à l'heure actuelle, 5,000 tonnes en six mois. Nous sommes convaincus que si la Commission y était allée, elle aurait été incapable de faire ce que cet agent-là a fait.

• 1135

Lorsque vous parlez du paiement, si l'agent, au Pérou, vend 5,000 tonnes à 3 p.100, compte tenu de ses dépenses antérieures, peut-être ne fera-t-il pas assez d'argent. Si l'agent, au Pérou, fait un excellent travail et réussit à vendre 20,000 tonnes à un excellent prix, je crois qu'il mérite l'argent qu'il fait. Les vendeurs d'assurance et les agents d'immeubles travaillent également à commission. Si quelqu'un ne vend qu'une police d'assurance en un mois, il crève de faim. Mais s'il vend vingt polices d'assurance à vingt grosses compagnies, on a tendance à dire que c'est affreux car il a fait \$10,000 en un mois.

Je pense qu'au moins deux personnes viennent à la Commission chaque semaine disant qu'ils ont trouvé un marché. Mais qui, à la Commission, fait réellement du bon travail? La Coopérative Fédérée, à Montréal, un agent à Toronto, et un autre Canadien qui a lui-même développé un marché. Des gens qui ont des marchés, c'est comme des mouches; mais des gens qui complètent les marchés, il n'y en a à peu près pas. Alors la

[Traduction]

sincerely that unless we have people who know Peruvians, their way of working, their attitudes and their customs—I could go to Peru and tell them who I was, that I was from Canada and that I wanted to supply 20,000 of their 30,000 tons. I would certainly come back empty handed!

I think there is a great deal more to selling than signing a contract. You have to develop friendships, people have to get to know you, and they have to know that you like them. This type of atmosphere must be developed if people are going to trust you. It is possible to develop a certain climate within a particular system. If the government were to tell me tomorrow that I would no longer be using agents and that I would have to hire salesmen, I would agree, and I might have 35 of them, but they might not do as good a job as the agents. The Commission has decided to work through agents and it is satisfied with the job they have done. A new administration might decide overnight to adopt New Zealand's system or another system; but for the time being, we are using the same system as Australia, and we are pleased with it. I do not see how else the job can be done, unless you have a lot of salesmen or offices throughout the world, or...

The Chairman: What do the agents do, and how much do they cost, Mr. Choquette?

Mr. Choquette: Well, look! What do the agents do? The Commission has recently hired an agent in Peru. In the first place, the agent went to Peru to sell our products. The plans have to be approved and the product has to be accepted. Peru wanted a special quality of milk powder. So, the agent went and met with all the manufacturers. He really built up the market and then he came to see us. The Commission decided to hire this agent in Peru, and so far we have sold 5,000 tons in six months. We feel certain that if a representative of the Commission had gone to Peru, he would not have been able to accomplish what this agent did.

You also asked how much agents are paid. If the agent in Peru sells 5,000 tons at a commission of 3%, he might not make enough money, given his previous expenses. If the agent in Peru does an excellent job and manages to sell 20,000 tons at an excellent price, I think he deserves the money he makes. Insurance salesmen and real estate agents also work on commission. If an insurance salesman sells only one insurance policy in a month, he is going to starve to death. But if he sells 20 insurance policies to 20 large companies, people tend to say that it is awful that he is making \$10,000 in one month.

I think that at least two people come to the Commission every week saying they have found a market. But who is really doing a good job for the commission? There is the Coopérative Fédérée in Montreal, an agent in Toronto, and another Canadian who developed the market himself. There is no shortage of people who have markets, but very few of them follow up and produce a sale. So the commission's position is

[Text]

commission dit qu'elle paie 3 p.100 à ses agents, et si celui-ci crève de faim, cela ne la regarde pas. Et si l'agent fait un excellent travail, et qu'il gagne beaucoup d'argent, je suis bien d'accord, en autant que la Commission en retire son profit. Nous avons un agent au Mexique et je pense que cet agent s'est payé pour les dix prochaines années.

Je pense que nous sommes en train de nous interroger à propos d'un système. La Commission en tant que telle croit que le système d'agent est le meilleur et il a prouvé son efficacité. Nous avons vendu toute notre poudre. Selon le système qui prévaut en Irlande, sur 130,000 tonnes, ils en ont vendu 70,000 à la Communauté économique européenne. La Nouvelle-Zélande, au début d'une nouvelle saison, a encore en inventaire 30,000 tonnes. Je crois qu'on peut s'interroger, mais la Commission croit que le système actuel nous permet de remplir notre mandat. Nous ne sommes pas convaincus que le système employé dans d'autres pays serait aussi efficace. Je pense qu'on nous dit, par là, de changer de système.

Bien sûr, si quelqu'un est prêt à nous recommander de changer de système et à payer pour les conséquences, je suis d'accord. Mais en ce qui nous concerne, nous avons un mandat, nous vivons avec un produit dont l'âge est très limité et je pense que nous avons sur place des gens compétents. C'est tout.

The Chairman: Thank you. Mr. McCain also asked about the "cans" that you had received.

M. Choquette: Au Canada, il y a deux fabricants de contenants: *American Can* et *Continental Can*, à part de Carnation qui fait ses propres contenants. Ces compagnies se font une dure concurrence. Il est évident que le coût de construction des usines nous importe peu lorsque nous achetons des contenants. Mais les nouvelles usines travaillent avec *Continental Can*, l'Ile-du-Prince-Édouard travaille avec *American Can*, une usine de Colombie-Britannique travaille avec *American Can* et *Carnation* fait ses propres contenants. En ce qui concerne la concurrence, une usine est passée d'*American Can* à *Continental Can*. C'est effectivement un signe de concurrence, parce qu'on ne veut jamais perdre un client.

J'ai l'impression, lorsqu'on parle de demander des prix par soumissions fermées, quand vous avez deux fabricants, que ce soit de lait évaporé, ou de contenants, que c'est un processus qui pourrait nous amener dans la même situation que le cas de la *dredging* où vous avez eu 6, 7 ou 8 soumissions. Si vous avez besoin de deux soumissions et que vous avez 30 fournisseurs, il n'y a pas de problèmes. Nous le faisons pour les entrepôts que nous utilisons: nous demandons des soumissions, nous les étudions et c'est de cette façon que nous choisissons nos entrepôts. Mais pour ce qui est des boîtes, je pense que ce n'était pas notre travail; et quand on les regarde travailler, on est satisfait de la façon dont ils travaillent. C'est tout.

• 1140

Le président: Merci, monsieur Choquette.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, on a brief point of order.

The Chairman: On a point of order, Mr. Thacker.

[Translation]

that it pays its agents 3%, and if they starve to death, it is not the commission's problem. Similarly, if the agent does an excellent job, and if he earns a great deal of money, I have absolutely no quarrel with that, provided the commission makes a profit as well. I think the agent we have in Mexico has paid for himself for the next 10 years.

In my opinion, we are in the process of questioning a system. The commission believes that the agent system is the best one and that it has proven to be effective. We have sold all our powder. Ireland, using its system, has sold 70,000 of its 130,000 tons to the European Economic Community. New Zealand, which is beginning a new season, still has 30,000 tons in inventory. There is nothing wrong with asking questions, but we at the commission believe that the present system allows to fulfil our mandate. We are not convinced that the system used in other countries would be as effective. I think the suggestion is that we should change our system.

Of course, if those recommending that we change our system are prepared to pay for the consequences, I am quite prepared to go along with them. But as far as we are concerned, we have a mandate, we are dealing with a product which lasts only a very short time, and in my opinion we have competent agents. That is all I have to say.

Le président: Merci. M. McCain voudrait également poser une question au sujet des boîtes que vous avez reçues.

Mr. Choquette: There are two container manufacturers in Canada: *American Can* and *Continental Can*, as well as *Carnation*, which manufactures its own containers. There is fierce competition between these two firms. It goes without saying that the cost of building plants is of very little importance to us when we are buying containers. But the new plants deal with *Continental Can*, *Prince Edward Island* deals with *American Can*, a plant in *British Columbia* deals with *American Can*, and *Carnation* manufactures its own containers. As far as competition goes, one plant switched from *American Can* to *Continental Can*. That is definitely a sign of competition, because no company ever wants to lose a client.

There was a reference to requesting prices in sealed tenders, and I think that where there are two manufacturers, whether for evaporated milk or for containers, we are talking about a procedure that could get us into the same situation as in the dredging case, where there were 6, 7 or 8 tenders. If you need two tenders, and there are 30 suppliers, there is no problem. This is how we proceed in the case of the warehouses we use: we call for tenders, study them and then make a choice. As far as the cans are concerned, I do not think that was part of our job; we saw them work, and we were happy with the way they carried out their job. That is all.

The Chairman: Thank you, Mr. Choquette.

M. Thacker: Monsieur le président, j'invoque le règlement.

Le président: Allez-y, monsieur Thacker.

[Texte]

Mr. Thacker: Mr. Chairman, I wonder if my colleagues here would permit me to ask just one brief question, to be applied against future time I may be given. I believe it might just settle this Francexpa question for the committee, and certainly, for my own mind.

The Chairman: The Chair has no objection. There seems to be agreement, Mr. Thacker; you may ask one question.

Mr. Thacker: Mr. Chairman, it is to Mr. Dye, and it flows out of these telegrams.

I think I can see how, as the auditor went through, he came upon the telegram from the CDC to the *Coop fédérée* and I will just read the third paragraph:

We intend that the commission shall offer to you subject to a mutually acceptable contract, the opportunity to be our representative for evap milk sales to ONACO for 1978. This offer will be conditional on your employing only Francexpa as sub-agent and discontinuing your relationship with UNCEA in this regard.

Mr. Chairman, I can see how that would certainly throw up a red flag, particularly when the response of September 26, 1977, from the *Coop fédérée* to the CDC says:

Your proposal does not leave us any choice but to accept same without discussion even if we do not know your reasons. We therefore accept to represent the CDC in the future in the sales of evaporated milk to ONACO employing only Francexpa as sub-agent.

Now, my question to Mr. Dye is this. Coming out of a bolt of lightning in the night, I think that would throw up red flags; and you highlighted that in your report to us. Is your opinion different today, now that you have learned, as in 1976 and, indeed, before the time of Mr. Choquette, the CDC had used Francexpa as a subagent?

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I have some confusion in my mind as to the timing of events. I have heard dates stated which confuse me. If I understood Mr. Choquette properly, he said it was before his time; and yet, my information was he was engaged in 1976.

I do not think I could give you an opinion, sir, until I see the file myself. When we were attempting to audit contracts, we had occasions when contracts were not available at the time of audit. Consequently, we would ask for them, and eventually, contracts would be given to us.

Before giving an opinion, I would prefer to review the file. Possibly, Mr. Millward could offer some insight into what it was he saw at the time the audit was carried on. I have not personally seen this document.

The Chairman: Mr. Millward.

[Traduction]

M. Thacker: Monsieur le président, je me demande si mes collègues me permettraient de poser une toute petite question. Je vous demanderais de déduire de la période qui me sera allouée plus tard le temps que je consacrerai à cette intervention. Je pense que cela pourrait régler tout le comité, et certainement pour moi, cette question relative à Francexpa.

Le président: Je n'y ai aucune objection. Il semblerait que tout le monde soit d'accord, monsieur Thacker. Vous avez la permission de poser une question.

M. Thacker: Monsieur le président, elle s'adresse à M. Dye, et elle se rapporte aux télégrammes.

Je comprends comment le vérificateur, en parcourant les documents, est tombé sur le télégramme que la CCL a envoyé à la Coop fédérée, et je me permettrai de vous lire le troisième paragraphe:

Nous aimerions que la commission vous offre, moyennant passation d'un contrat acceptable à tous, la possibilité d'être notre représentant de ventes de lait évaporé à l'ONACO pour l'année 1978. Cette offre est assujettie à deux conditions: que la société Francexpa soit votre seul sous-agent et que vous rompiez avec l'UNCEA.

Monsieur le président, je comprends pourquoi cela l'a inquiété, étant donné que la réponse que la Coop fédérée le 26 septembre 1977 à la Commission du lait dit:

Votre proposition ne nous laisse aucun choix: Nous ne pouvons que l'accepter, sans discussion, même si nous ne connaissons pas vos raisons. Nous acceptons donc par la présente de représenter la CCL pour ce qui est de la vente de lait évaporé à l'ONACO, et nous nous engageons à utiliser comme seul sous-agent la société Francexpa.

La question que j'aimerais poser à M. Dye est la suivante. Toute cette affaire surprend, et cela est facile à comprendre. D'ailleurs, vous en avez parlé dans votre rapport. Votre opinion est-elle différente aujourd'hui, maintenant que vous savez que la CCL avait déjà fait appel à Francexpa en tant que sous-agent en 1976 et avant l'arrivée de M. Choquette?

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Monsieur le président, la suite chronologique des événements n'est pas très claire dans mon esprit. Les différentes dates que j'ai entendues m'ont quelque peu confus. Si j'ai bien compris ce qu'a dit M. Choquette, cela se serait passé avant qu'il n'arrive. Pourtant, on m'a dit qu'il avait été embauché en 1976.

Je préférerais ne pas me prononcer à ce sujet tant que je n'aurai pas moi-même eu l'occasion d'examiner le dossier. Lorsqu'on vérifie des contrats, il arrive parfois que ces contrats ne soient pas disponibles au moment de la vérification. Dans ces cas-là, on demande qu'on nous les fournisse, et on les reçoit éventuellement.

J'aimerais pouvoir étudier le dossier avant de donner mon point de vue. M. Millward pourrait peut-être vous dire ce qu'il avait remarqué lors de la vérification. Mais je n'ai pas vu ce document de mes propres yeux.

Le président: Monsieur Millward.

[Text]

Mr. H.M.B. Millward (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Thacker, in response to your question, you are quite right. When we reviewed the file, these two telexes seemed to indicate the contractual relationship with Francexpa being established at that time.

In the clearance process with the Canadian Dairy Commission, in the subsequent preparation of the report, that view was never challenged. So we presumed we were acting on the best information available at that point in time. As Mr. Dye has said, if there is additional information we should see now, we would be pleased to review that file, and perhaps, offer another opinion.

Mr. Thacker: Would you agree, if there were an earlier relationship and Francexpa had acted, these do not look nearly as suspicious, from an auditor's perspective, if there has been a continuing contract.

Mr. Millward: This certainly gives you a different understanding of the process at that point in time. You are quite right.

The Chairman: Mr. Choquette has agreed to table the relevant documentation, I believe.

M. Choquette: Oui, mais les dossiers sont bien classés. Le dossier indique: septembre 1976 et décembre 1976.

Je pense que la relation qui a existé à un moment donné entre les employés du vérificateur général et la Commission ne favorisait pas la clarification des faits.

• 1145

Ce qu'on veut, ce à quoi on tient, c'est la vérité. Je trouve que le soupçon qui est laissé dans le rapport est très difficile à accepter, et on va être drôlement heureux de fournir la documentation nécessaire.

Mr. Thacker: Thanks, Mr. Chairman.

The Chairman: Thanks, Mr. Choquette.

I will now go to Mr. Hovdebo, and then I still have Mr. Tessier on the first round; Mr. Tessier after Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: Thank you, Mr. Chairman.

To start out, I have I suppose taken the advice of yourself and a number of other colleagues and not tabled a series of questions I suggested I would last week, which would have taken a considerable amount of time both on the part of the Auditor General and probably on the part of the CDC. However, I want to reserve the right to do so if our hearings do not fulfil, I suppose, the requirements I laid down at that time.

Basically, the work of the Auditor General pointed out a number of shortcomings in the operation and management of the Canadian Dairy Commission. What I suppose I was doing to some extent was trying to verify those findings, and I think instead of doing that—I had considered asking the Dairy Commission and the Auditor General's office to regurgitate all

[Translation]

M. H.M.B. Millward (directeur principal, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur Thacker, vous avez raison. Lorsque nous avons examiné le dossier, ces deux télex semblaient indiquer que des rapports contractuels avec Francexpa étaient en train d'être établis à cette époque-là.

Dans le cadre du processus d'approbation de la Commission canadienne du lait, et de la préparation subséquente du rapport, cette attitude n'a jamais été remise en question. C'est pourquoi nous avons pensé que les renseignements dont nous disposions étaient les meilleurs. Comme l'a dit M. Dye, s'il existe d'autres renseignements que nous devrions voir, nous nous ferons un plaisir d'étudier ce dossier, ce qui nous permettrait peut-être d'offrir une autre opinion.

M. Thacker: Seriez-vous d'accord pour dire que si des relations du même genre avaient déjà existé avec Francexpa, la situation aurait l'air beaucoup douteuse du point de vue du vérificateur, par exemple, s'il y avait eu un contrat continu?

M. Millward: C'est une optique ou une interprétation différente du processus. Vous avez tout à fait raison.

Le président: Je pense que M. Choquette a accepté de déposer la documentation pertinente.

Mr. Choquette: Yes, but the files were very well classified. The file says: September 1976 and December 1976.

It is my belief that the relationship that existed at one point in time between the Auditor General's employees and the commission did not make clarifying the facts very easy.

What we want, and what we must have, is the truth. I find the doubts brought up in the report very hard to accept, and we would be most happy to supply you with the necessary documentation.

M. Thacker: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Choquette.

Je vais maintenant céder la parole à M. Hovdebo, et il restera encore M. Tessier pour le premier tour. M. Tessier suivra donc M. Hovdebo.

M. Hovdebo: Merci, monsieur le président.

Je tiens tout d'abord à dire que conformément à vos conseils et à ceux d'un certain nombre de collègues, j'ai décidé de ne pas déposer une série de questions, comme j'avais prévu le faire la semaine dernière. Cela aurait demandé beaucoup de temps de la part du vérificateur général et probablement également de la part des représentants de la CCL. J'aimerais cependant me réserver le droit de le faire si nos réunions ne donnent pas les résultats escomptés.

Le travail réalisé par le vérificateur général a souligné un certain nombre de défauts ou de lacunes au niveau du fonctionnement et de la gestion de la Commission canadienne du lait. Je suppose que ce que j'avais voulu faire c'est vérifié ces trouvailles, mais au lieu de faire cela... j'avais d'ailleurs pensé demander à la Commission du lait et au Bureau du

[Texte]

these figures... I would rather spend this time at least in asking some specific questions on particular areas. Just since we have been on it, I would start on the use of agents.

I just want to follow up on that, exactly what the agents do, because case number 5 in the report which has been discussed quite extensively here, the sale to Algeria using the *Biban* for delivery of a rather disastrous cargo. The agent, I understand, for that particular sale was Francexpa. Now, what role did Francexpa have in that particular sale?

Could I put that question to the Dairy Commission, please?

M. Choquette: La Commission s'est demandé dernièrement de quelle façon elle pourrait évaluer le travail d'un agent. On s'est demandé si on ne devrait pas demander un rapport annuel, un rapport mensuel. Nous avons déjà de pleins dossiers de télex, de communications sur l'état des cargaisons quand elles arrivent...

Mr. Hovdebo: I just asked one question. What did Francexpa do in that particular situation? Did they make that sale for you?

Mr. Choquette: Yes, as they did from the beginning.

Mr. Hovdebo: Okay. Then there was rather a disastrous ending to that particular thing; and the CDC made several trips, according to the record, to Algeria. Ordinarily, my understanding would be that this would be the responsibility of the agent. What did the agent do to earn his money, if he did not do anything to facilitate the actual sale and the continued problems you had with the sales?

M. Choquette: Il est évident que l'agent est impliqué dans chacune des ventes. Vous me dites que la Commission a fait beaucoup de voyages. Si on regarde le *Biban*... Dans l'Evangile, il est écrit que quand ton boeuf est dans le puits, même si c'est dimanche, tu vas sortir ton boeuf du puits.

• 1150

Quand la Commission est en face d'un problème comme celui du *Biban*, elle serait accusée d'irresponsabilité si elle n'allait pas voir. Personnellement, je suis allé voir le cargo. Je suis allé dans les entrepôts. Notre directeur des ventes internationales y est allé. Des représentants de Francexpa y sont allés.

On a tous travaillé, et je pense que la meilleure façon de vous répondre sur les devoirs d'un agent, c'est probablement de vous soumettre une copie du contrat d'agent où tous les devoirs d'un agent sont indiqués. Ce que l'on demande à un agent, c'est d'abord la performance. Vous pouvez avoir un agent qui vous envoie des piles de rapports. Ce qui vous intéresse, c'est la commande. Au Pérou, on a employé un agent. On a vendu 5,000 tonnes. On dit: merci, monsieur. C'est la performance qu'il nous faut. La pile de rapports, l'information, on en a besoin. Je pense qu'au Pérou, on a fait une excellente vente à un excellent prix, et je trouve que l'agent s'est déjà payé.

[Traduction]

vérificateur général de ressortir tous ces chiffres... je préférerais consacrer le temps qui m'est alloué à poser un certain nombre de questions bien précises. Puisqu'on vient tout juste d'en parler, j'aimerais revenir sur la question du recours à des agents.

J'aimerais savoir exactement ce que font les agents, car le cas numéro 5 du rapport, dont on a beaucoup parlé ici, c'est-à-dire la vente de lait à l'Algérie en passant par *Biban*, a fait l'objet d'une véritable catastrophe. D'après ce que j'ai compris c'est la Francexpa qui était l'agent pour cette vente. Quel rôle Francexpa a-t-elle joué dans le cas de cette vente?

Cette question s'adresse au représentant de la Commission du lait.

Mr. Choquette: The commission recently asked itself how it could go about evaluating the work of an agent. We have been wondering whether we should not ask for an annual or a monthly report. We already get loads of telexes and various communications on the condition in which delivered goods arrive...

M. Hovdebo: J'ai posé une seule question. Qu'a fait la société Francexpa dans le cas dont on vient de parler? Cette société s'est-elle occupée de cette vente pour vous?

M. Choquette: Oui, comme c'était le cas depuis le début.

M. Hovdebo: Très bien. Cette affaire a très mal tourné, et d'après le dossier et d'après les responsables en Algérie, les gens de la CCL ont dû faire plusieurs voyages. J'aurais pensé que c'aurait été la responsabilité de l'agent. Qu'a fait l'agent pour gagner son argent, s'il n'a rien fait pour faciliter la vente et pour régler les problèmes que ces dernières avaient posés?

Mr. Choquette: It is clear that the agent participates in each one of the sales. You tell me that the commission made a lot of trips. If you look at *Biban*... in the scriptures, it is written that if your cow falls down the well, you must get it out of there, even if it happens on a Sunday.

When the Commission has to deal with the problem such as the one involving the "*Biban*", one would be accused of acting irresponsibly if we did not investigate the situation ourselves. I, myself, went to see the cargo. I went to the warehouses. Our Director of International Sales went there, as did some representatives from Francexpa.

We all worked on this case, and I think the best way for me to answer your question about the duties of an agent is probably to table a copy of an agent's contract, in which all the duties are listed. Performance is the chief requirement of an agent. Some agents might send you piles of reports, but what you are interested in is an order. As I said, we used an agent in Peru and we sold 5,000 tons. We thanked our agent. Performance is what we are looking for. We do need piles of reports and information. I think we made an excellent sale in Peru at an excellent price, and I think the agent has already paid for himself.

[Text]

Mr. Hovdebo: Mr. Chairman, you pay 3% to the agent to just find the market—he does not have anything to do with making the actual sale at the time, he just finds the market?

M. Choquette: Je pense qu'un vendeur comprend facilement ce que c'est que vendre. Je peux vous lire ce qui a été demandé à la Fédérée sur le premier contrat d'agent qui a été signé.

Si vous voulez, je peux vous le lire. Je pense que cela va vous donner une idée. Je peux aussi déposer au Comité le contrat d'agent avec lequel on vit aujourd'hui, et qui indique les responsabilités d'un agent. Vous voulez que je vous les dépose ou que je vous les lise?

Mr. Hovdebo: If you have tabled it, that is fine.

I would like to get into another area of questioning; we do not seem to be getting anywhere in this particular direction.

Mr. Chairman, on capital assistance, and here is . . .

M. Dubois: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Je pense que c'est important. M. Choquette a peut-être expliqué le mot «vendre». On peut faire bien des choses. Vu que monsieur pose des questions là-dessus, j'aimerais bien que M. Choquette puisse le déposer pour qu'on puisse l'avoir.

Le vice-président: Je crois que M. Choquette s'est engagé à le déposer.

M. Dubois: Oui.

Alors je voudrais qu'officiellement, ce soit annexé au compte rendu.

M. Choquette: D'accord.

The Vice-Chairman: Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: Is there a contract between the Canadian Dairy Commission and the plants that received capital assistance in developing their plants?

M. Choquette: Oui, il y a un contrat.

Mr. Hovdebo: Would it be possible to have those contracts tabled?

M. Choquette: Oui, monsieur.

Mr. Hovdebo: Was a tender process used?

M. Choquette: Pour le choix des plans?

Mr. Hovdebo: No. Was a tender process used in finding out which plants would get the assistance?

M. Choquette: Non, pour une raison bien simple. C'est qu'il y avait au Canada trois endroits où on pouvait bâtir des usines, où l'approvisionnement de lait pour l'exportation n'aurait pas en concurrence avec l'approvisionnement du marché intérieur, qui est à Sainte-Claire, Saint-Alexandre et Trois-Pistoles.

Mr. Hovdebo: Yes. I know these particular arguments. There is also a Carnation plant in that area that did not get assistance. Was it given the opportunity?

[Translation]

M. Hovdebo: Est-ce que vous payez 3 p. 100 à l'agent simplement pour trouver un marché sans qu'il ait à réaliser une vente?

Mr. Choquette: I think salesmen understand quite easily what selling is. I can read you what we required of the *Coopérative Fédérée* in the first agent's contract signed with them.

I can read it, if you like. I think that would give you an idea. I could also table a copy of the agent's contract we are using today, which states the responsibilities of an agent. Would you like me to table them or shall I read them?

M. Hovdebo: Si vous l'avez déposé, c'est très bien.

J'aimerais maintenant passer à un autre sujet, puisqu'on ne semble pas faire beaucoup de progrès en ce moment.

Pour ce qui est de l'aide de capital, monsieur le président, et c'est ici que . . .

Mr. Dubois: On a point of order, Mr. Chairman.

I think this is an important matter. Mr. Choquette perhaps explained the words "marks to sell". Many things can be done. Perhaps Mr. Hovdebo is asking questions on this, I would like Mr. Choquette to be able to table the document, so that we can have a copy of it.

The Vice-Chairman: I believe Mr. Choquette agreed to table it.

Mr. Dubois: Yes.

When I would like to ask officially that it be appended to today's proceedings.

Mr. Choquette: Fine.

Le vice-président: Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Existe-t-il un contrat entre la Commission canadienne du lait et les usines qui ont reçu de l'aide de capital pour construire leurs usines?

Mr. Choquette: Yes, there is a contract.

M. Hovdebo: Vous serait-il possible de déposer ces contrats?

Mr. Choquette: Yes, sir.

M. Hovdebo: Avez-vous fait un appel d'offres?

Mr. Choquette: In choosing the plans?

M. Hovdebo: Non. Avez-vous fait un appel d'offres pour déterminer quelles usines recevraient l'aide?

Mr. Choquette: No, we did not, for one very simple reason. There were three places in Canada where we could build plants, where the supply of milk for export would not be in competition with the domestic market. Those three places were: Sainte-Claire, Saint-Alexandre and Trois-Pistoles.

M. Hovdebo: Oui. Je connais bien ces arguments. Il y a également une usine Carnation dans la même région qui n'a pas reçu d'aide. Est-ce qu'elle a eu la possibilité d'en recevoir?

[Texte]

[Traduction]

• 1155

M. Choquette: Carnation a une usine à Sherbrooke, et durant plusieurs années, on a été obligé de payer \$1 ou 90c. du 100 livres pour qu'ils puissent acheter leur lait ailleurs. Ce qui augmentait le coût des caisses de lait évaporé de 90c.

Mr. Hovdebo: Does the contract that you are talking about outline the handling of the products for that particular plant, how long the CDC will accept those products and how much of those products will be accepted?

M. Choquette: Oui, je crois que l'usine s'engage à nous fournir le lait et les produits pour les 10 prochaines années. Il serait peut-être préférable que l'on vous remette le contrat.

Mr. Hovdebo: I am assuming something from these contracts which I do not really know so I guess I am going to have to ask you: My understanding was that the arrangements for acceptance of the product were for three years but that the CDC guaranteed a long-term 10-year financial structure to assist these plants.

M. Choquette: Non. La Commission s'est engagée à payer l'investissement de capital sur trois ans, et les coopératives concernées se sont engagées à fournir les produits pour 10 ans.

Mr. Hovdebo: But the plants were to be fully depreciated within three years—is that the deal?

M. Choquette: Moins la valeur de recouvrement qu'on appelle *disposable value*. La valeur résiduelle.

Mr. Hovdebo: Could you repeat that, please? I did not quite get that.

M. Choquette: C'est facile; si la valeur d'une usine est de 4 millions de dollars, on demande à une firme comptable de calculer la valeur résiduelle si l'usine fermait demain matin. Cette valeur résiduelle est payée par les coopératives, à la Commission.

Mr. Hovdebo: At the end of 10 years?

M. Choquette: Non, non. Dans certains cas, elle est payée tant par caisse; dans le cas de Saint-Alexandre, elle est payée à \$500,000 par année, ou environ. Cependant, je crois qu'il faut appeler les choses par leur nom. Il s'agit d'un cas de dépréciation accélérée, ce qui est la même situation que vous avez retrouvée dans la lettre de *Continental Can*, et qui dit que le capital est remboursé après cinq ans et où il y a une charge de 29.5 c., par caisse. Selon moi, c'est une décision financière. Celle de *Continental Can* est une dépréciation sur cinq ans et je vous indique le coût: par 96 boîtes de 170 grammes, ce qui fait 29.5 c. Dans le cas de la Commission, on dit dépréciation accélérée sur trois ans. Je pense que c'est une décision financière, tant pour *Continental Can* que pour la Commission. Alors, quand on dit *capital assistance*, je pense que l'on fausse la compréhension du problème. C'est un cas de dépréciation accélérée.

Mr. Hovdebo: I will be interested in seeing those contracts because there is one other area on which I would like to ask a question. It is my understanding that some of the plants got

Mr. Choquette: Carnation has a plant in Sherbrooke and, for a period of several years, that company had to pay \$1 or 90 cents a hundred pound to buy milk elsewhere. This contributed to a 90 cent increase per case of evaporated milk.

M. Hovdebo: Est-ce que ce contrat dont vous parlez décrit les modalités de manutention de ces produits, dans le cas de cette usine, est-ce qu'il fait état de la période pendant laquelle la CCN consent à acheter ces produits et du volume de produits qu'elle consent à acheter?

Mr. Choquette: Yes, I think this plant has committed itself to providing us with milk and milk products for the next 10 years. Perhaps we could let you have a copy of that contract.

M. Hovdebo: Je ne connais peut-être pas bien les détails de ces contrats et c'est pourquoi je vais vous poser la question suivante: Je croyais que l'usine allait vous vendre ses produits pendant trois ans mais que la CCL avait offert une garantie financière à long terme de dix ans pour venir en aide à ces usines.

Mr. Choquette: No. The commission committed itself to provide sums for capital investment over three years and the cooperatives, in return, committed themselves to selling us their products for a period of 10 years.

M. Hovdebo: Mais ces usines devaient être entièrement amorties en-dedans de trois ans, n'est-ce pas?

Mr. Choquette: Minus the disposable value, the residual value.

M. Hovdebo: Pourriez-vous répéter, s'il vous plaît? Je n'ai pas bien compris.

Mr. Choquette: It is quite simple: an accounting firm is asked to calculate the residual value of a plant worth, let us say, \$4 million, should it close down tomorrow morning. This residual value is what the cooperatives pay the commission.

M. Hovdebo: Au bout de 10 ans?

Mr. Choquette: No, no. In some cases, they pay so much per case. In the case of Saint-Alexandre, they are paying us at the rate of approximately \$500,000 a year. But I think we have to call a spade a spade. This is a case of accelerated depreciation and you will find that the letter from Continental Can describes a similar situation. Indeed, it says that the capital was paid back at the end of five years and there was a charge of 29.5 cents per case. I think that is a financial decision. In the case of Continental Can, the depreciation was spread over five years at a cost of 29.5 cents per case of 96 cans of 170 grams. In the case of the Commission, we are talking about an accelerated depreciation spread over three years. That is a financial decision for Continental Can or the Commission to make. So when we talk about capital assistance, I think we are distorting the issue. All it is is a case of accelerated depreciation.

M. Hovdebo: J'aimerais avoir une copie de ces contrats car il y a un autre aspect à l'égard duquel j'aimerais soulever des questions. En effet, je crois savoir que certaines usines ont

[Text]

assistance from other government departments and from the province and that that also should be part of the contract. Is that true?

M. Choquette: Dans le contrat, il est clair que les subventions qui pourraient provenir du MEER ou des gouvernements provinciaux sont déduites.

• 1200

Mr. Hovdebo: And what is going to happen? If they get that assistance from other organizations, other governments, what is the CDC's position in that financial arrangement?

M. Choquette: Ils sont déduits du coût. Si une usine coûte 4 millions de dollars et reçoit de la province \$800,000 de subsides, on prend 4 millions de dollars moins \$800,000 de subsides, et il reste \$3,200,000.

Mr. Hovdebo: Has that happened?

M. Choquette: Oui.

Mr. Hovdebo: You put out the money initially. What happens to it when it comes back to the CDC?

M. Choquette: Si vous voulez savoir, nous venons de compléter la vérification de ces usines, et je demanderais à M. Pagé, qui est le vérificateur interne, de vous présenter les rapports vérifiés.

M. L. Pagé (directeur, Vérification interne, Commission canadienne du lait): Monsieur le président, on a complété, par l'entremise d'une firme de comptables extérieure, la vérification du coût d'investissement de l'usine de Saint-Alexandre; cela vient d'être déposé. Dans ce rapport, on indique que le montant reçu du MEER pour la construction de cette usine... Je m'excuse, j'ai été pris un peu à contretemps...

The Chairman: Mr. Hovdebo, while we are looking for that information, I should remind you that your time has passed. Would you just sort of wrap it up now.

Mr. Hovdebo: That really does it; I just wanted to know where the money from that goes. I understand it should come back to the CDC. What happens to it? Does it reduce the levy? Where does it go?

M. Choquette: Les coûts sont payés par les producteurs et les paiements que la Commission peut recevoir s'appliquent sur le compte des producteurs également.

Mr. Hovdebo: I will have to accept that now. I will be interested to see both the report and the contracts.

The Chairman: Thank you, Mr. Hovdebo.

Monsieur Tessier, s'il vous plaît, 15 minutes.

M. Tessier: Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, j'ai l'impression qu'on se trouve devant un problème de mécanique, parce que plus évolue le Comité, plus on constate qu'est pris qui croyait prendre.

[Translation]

obtenu de l'aide d'autres ministères du gouvernement ou des autorités provinciales et que cela est également mentionné dans le contrat. Est-ce exact?

Mr. Choquette: It is stated quite clearly in the contract that any subsidies from DREE or the provincial governments should be deducted.

M. Hovdebo: Et que se passera-t-il? Quelle est la politique de la CCL dans les cas où les coopératives acceptent ce genre d'aide d'autres organisations ou d'autres paliers de gouvernement?

Mr. Choquette: They are deducted from the cost. If a plant costs \$4 million and the company obtains an \$800,000 subsidy from the province, that subsidy is subtracted from the total cost and we are left with \$3.2 million.

M. Hovdebo: Cela s'est-il déjà produit?

Mr. Choquette: Yes.

M. Hovdebo: Vous octroyez ce genre d'aide financière dès le départ. Alors que se passe-t-il lorsque cet argent est remboursé à la CCL?

Mr. Choquette: We have just completed the audit of these plants and if you are interested in knowing the details, I will ask Mr. Pagé who is our internal auditor to give you the audit report.

Mr. L. Pagé (Director, Internal Audit, Canadian Dairy Commission): Mr. Chairman, we have completed, with the help of an outside accounting firm, the audit of the investment costs of the plant in Saint-Alexandre and the report has just been tabled. This report shows the amount of the DREE subsidy for the construction of that plant... I am sorry, I was caught somewhat off guard...

Le président: J'aimerais vous signaler, monsieur Hovdebo, pendant que l'on cherche ces renseignements, que votre temps est écoulé. Je vais donc vous demander de conclure assez rapidement.

M. Hovdebo: C'est vraiment tout ce que j'avais à dire. Je voulais simplement savoir ce que la CCL fait de cet argent qui lui est remboursé. Est-ce qu'elle diminue ses retenues? Qu'en fait-elle?

Mr. Choquette: The costs are paid by the producers and the payments received by the commission are also credited to the producers.

M. Hovdebo: Je devrai me contenter de cette réponse pour le moment. Mais j'aimerais bien avoir et le rapport et les contrats.

Le président: Merci, monsieur Hovdebo.

Mr. Tessier, 15 minutes, please.

Mr. Tessier: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Chairman, I have the feeling that we are faced with a technical difficulty. Indeed, the more the committee is getting into this, the more I feel that we are being hoisted on our own petard.

[Texte]

Je voudrais simplement rappeler au vérificateur général qu'il est arrivé dans un contexte difficile, sans doute, parce que la politique laitière a fait des merveilles, tant pour les producteurs que pour les consommateurs. Cela se prouve par les chiffres et par les faits surtout. Il se trouve aussi dans un contexte d'une politique qui, on le constate, a été d'abord et avant tout l'affaire d'un homme, entouré d'une équipe évidemment, mais quand on voit l'omniprésence et la quasi-omnipotence du président, on est obligé de se rendre à l'évidence. Cette politique laitière-là qui a fait des merveilles, je le tiens à le rappeler, est l'affaire d'un homme. Vous arrivez aussi dans le contexte, monsieur le vérificateur, d'une politique qui est fortement faite pour et par le Québec, pour la simple raison que le Québec produit près de 50 p. 100 du lait qui est du ressort de la Commission canadienne du lait. Vous comprendrez sans doute notre position. A ce sujet, vous ferez sans doute allusion au fait que je devrais être de l'autre côté de la table; je ne suis pas dans l'Opposition même si je viens de m'asseoir de son côté. Nous voulons protéger la politique laitière même et, évidemment, dissiper tout doute sur la régularité, et même sur la légalité, de tous les gestes de la C.C.L., ainsi que de rétablir la confiance, quant à l'honnêteté du personnel de la C.C.L.

• 1205

Vous allez sans doute conclure que vous pouvez vivre avec ces affirmations. Il doit vous apparaître de plus en plus clair que cette mise en cause des gens de la C.C.L. à partir de toutes les affirmations de votre rapport, comme je le disais au début, qu'est pris qui croyait prendre.

Il reste autre chose à régler entre nous, et ce n'est pas l'affaire du vérificateur. Il s'agit de savoir si cette mise en cause montée par on ne sait qui encore est une querelle entre francophones et anglophones. Cela ne regarde pas le bureau du vérificateur général, mais bien nous seuls. Vous pouvez être assurés que de notre côté, en particulier, nous y verrons certainement. Si là est le problème, nous allons essayer d'aller aux faits pour donner satisfaction.

S'il ne s'agit que d'une simple question de procédure, et si c'est là la seule raison de se retrouver devant le Comité des comptes publics, je vous dirai, monsieur le vérificateur, que vous jouerez sans doute un rôle très utile parce que nous voulons, de notre côté, que cette politique laitière devienne de plus en plus l'affaire d'un système, d'une politique, et non pas d'un homme.

Par ailleurs, au nom des producteurs, nous devons admettre une chose: c'est un maximum de souplesse qui, dans le cas de la politique laitière, est synonyme d'économie pour les producteurs. Mais si l'on multiplie les procédures, il faut s'attendre, au niveau international en particulier, de rajouter des coûts qui ne seront que purs coûts et qui vont dépasser de beaucoup les commissions aux agents.

J'aimerais obtenir des précisions. Je me demande si, à un moment donné, vous n'êtes pas pris par le système du rapport de la vérification intégrée. Si, par ce système de rapport vous voulez jouer le rôle de consultant en gestion pour suggérer un système et une procédure... Evidemment, quand j'entends le

[Traduction]

I would simply like to remind the Auditor General that he has come in in a very difficult context, undoubtedly because the dairy policy has resulted in a few miracles, both for the producers and the consumers. And the numbers and the facts are sufficient proof of this. He is also faced with a policy which, and we have observed that fact, is first and foremost the work of one man, with the support of a team, obviously. But when one observes the omnipresence and the quasi omnipotence of the chairman, one must bow before the evidence. This milk policy which has resulted in a few miracles is, I repeat, the work of one man. I would also like to comment on the fact, Mr. Auditor General, that the policy in place was developed mainly for and by the province of Quebec for the simple reason that Quebec produces close to 50 per cent of the milk that comes under the jurisdiction of the Canadian Dairy Commission. You probably understand our position. This being said, you would be right in noting the fact that I should be on the other side of the table. I am not a member of the opposition even if I am sitting on their side of the table. We want to protect the dairy policy but we also want to dispell any doubt about the legitimacy or even the legality of the CDC's actions in order to re-establish trust in the honesty of the CDC staff.

You may conclude that you can live with these statements. You are probably getting a clearer understanding of the fact that this questioning of the staff of the CDC following the statements made in your report is not unlike one being hoisted on his own petard as I said earlier.

But there is still something that we have to clarify here which has nothing to do with the auditor general. We have to determine whether this problem is not another case of friction between francophones and anglophones. This has nothing to do with the Office of the Auditor General and it is for us to determine. You may rest assured that we will deal with that issue. And if that is where the problem lies, we will try to get to the truth and find ways of solving the problem.

But if it is simply a matter of procedure, and if that is the sole reason why you are now before the Public Accounts Committee, I would like to say to you, Mr. Auditor General, that you are undoubtedly playing a very useful role because as far as we are concerned, we want the dairy policy to be the product of a system, of a broader policy and not only the work of one man.

However, on behalf of the producers, there is one thing that we have to admit and that is that in the mind of the producers, an extremely flexible dairy policy results in a lot of savings. If we enlarge the structure, we have to expect, at the international level at least, increased costs, increased direct costs which will by far exceed the amount of the agents' commissions.

I would like to get more details on this. I wonder if, at any given time, you are not caught in the comprehensive audit system. I wonder if you are not using this system to try and act as management consultants to suggest systems and procedures... Obviously, when I hear the chairman state that

[Text]

président dire qu'il faut qu'il entretienne des liens amicaux, je vous comprends de vous poser des questions en particulier comme comptable et comme vérificateur: est-ce qu'il va falloir aller vérifier le degré d'amitiés particulières, est-ce que ce degré deviendra une occasion prochaine de péché? Cela m'intrigue un peu quand j'entends le président abonder dans ce sens-là, et je vous comprends de réagir, comme vérificateur, de ne pas vouloir vérifier les cotes d'amour entre le président de la Commission canadienne du lait du Canada et les acheteurs, au Pérou ou en Algérie. Dans ce sens-là je pense que votre rapport pourrait être utile.

Mais je voudrais que vous me disiez que votre rapport de vérification intégrée est véritablement pensé uniquement pour suggérer un système de procédure, de façon à permettre à la Commission d'agir peut-être davantage selon les normes généralement acceptées, à la fois par l'entreprise privée et par le gouvernement.

Mr. Dye: Mr. Chairman, let me assure you that this office does not involve itself in political matters.

• 1210

We report fairly, I think, to each of the 282 members of the House. We are the servant of the House.

In this particular case, it is a Crown corporation, an agency corporation. We report then to the minister, and in this case we did report to the minister in accordance with his request that we, in addition to a typical comprehensive audit, try to dispel any appearance of irregularities. So I think you will possibly find in this report comments on issues of appearance that might not appear in a typical comprehensive audit, but the purpose of having those comments in there was specifically to respond to the minister's written request to us.

Now, we are auditors; however, the audit team is comprised of engineers, lawyers, economists, behavioural scientists, computer specialists, political scientists and chartered accountants. It is often apparent that there is a useful suggestion arising from our findings. Where we have that situation arise in the conduct of our audit, we convey a suggestion to the management—not for the management to do as we say; it is for the management to manage as they believe they should. It is management's responsibility to manage, not the auditors'. Consequently, what we offer in the way of suggestions is gratuitous and is an additional service to the client.

M. Tessier: Monsieur le vérificateur général, vous ajoutez vraiment à ma confusion. Vous dites que votre mandat était de dissiper les doutes, et s'il y a un outil qui sème le doute, c'est bien votre rapport. Au niveau de la vérification intégrée, votre rôle n'est-il pas d'affirmer plutôt que de poser des questions? S'il y a des criminels autour de la table, qu'on puisse les envoyer en prison! On est entièrement d'accord, on n'a aucune

[Translation]

he has to maintain friendly relationships, I understand how this would cast doubt in your mind as an accountant and as an auditor. Indeed, you may wonder whether it will not be necessary to verify the degree of friendship and whether this friendship may not lead to a sinful relationship. I really do not know what to think when I hear the chairman make such statements and I understand how you, the auditor, would react and why you would refuse to look into the relationship between the Chairman of the Canadian Dairy Commission and the buyers in Peru or Algeria. In that sense, I feel your report is quite useful.

What I would like you to tell me is whether the aim of your comprehensive audit report is really to suggest a procedure, a way to allow the commission to act a little bit more in accordance with generally accepted standards both in the private and public sectors.

M. Dye: Monsieur le président, je tiens à vous assurer que notre bureau ne s'implique absolument pas dans des questions d'ordre politique.

J'estime que mon bureau effectue des rapports objectifs à l'intention de chacun des 282 députés de la Chambre. Nous sommes là pour servir la Chambre.

Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'une société de la Couronne, d'un organisme de la Couronne. Notre rôle consiste à ce moment-là à soumettre un rapport au ministre responsable et c'est ce que nous avons fait. À la demande du ministre, nous avons essayé, en plus d'effectuer une vérification intégrée normale, de dissiper tout doute. Vous allez probablement donc trouver dans ce rapport des commentaires sur des questions d'apparence que l'on ne voit actuellement pas dans des rapports de vérification intégrée. Mais je tiens à vous assurer que nous avons fait ce rapport à la demande expresse et écrite du ministre.

Il est vrai que nous sommes des vérificateurs. Cependant, l'équipe de vérification comprend des ingénieurs, des avocats, des économistes, des experts en comportement humain, des informaticiens, des experts en science politique et des comptables agréés. Il arrive souvent que des recommandations utiles ressortent de nos conclusions. Dans ce genre de situation, nous transmettons nos recommandations à la direction. Il ne s'agit pas d'ordres, mais de recommandations et il appartient à la direction de la société en question de décider si elle veut ou non les appliquer. C'est la direction qui est responsable de l'administration et non pas le vérificateur. Par conséquent, les recommandations que nous formulons sont entièrement gratuites et constituent un service supplémentaire offert aux clients.

Mr. Tessier: Mr. Auditor General, you have really added to my confusion. You said that your mandate was to dispel any doubts but let me tell you that your report casts a lot of doubt. With regard to the comprehensive audit, is your role not to make statements rather than to raise questions? If there are criminals around the table, let us have the means to send them to jail! We all agree, and there is no reticence whatsoever. You

[Texte]

espèce de réticence. Vous nous dites que vous deviez justement dissiper les doutes, mais votre rapport n'a certainement pas dissipé les doutes: il a ajouté aux doutes. Je voudrais donc que vous me précisiez le rôle de cette vérification intégrée, de ce rapport de vérification intégrée. Je pense que vous ne pourrez pas nous faire croire que vous avez dissipé les doutes; vous avez très certainement ajouté aux doutes, et nous, on ne peut pas admettre qu'on puisse arriver à multiplier les doutes dans un rapport aussi officiel que le vôtre.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I agree with you. It was our intention to dispel doubts of irregularity. That was part of our mission in this particular case. I regret that we have been unable to dispel those doubts of irregularities, sir.

M. Tessier: Alors, si je comprends bien, vous admettez que vous avez échoué?

Mr. Dye: I fail to see the logic of your comment, but I do sincerely regret that I have been unable, through audit, to dispel the appearance—and I underline again, the appearance—of irregularities.

M. Tessier: Mais le problème, c'est qu'on ne peut pas prendre des vessies pour des lanternes. Il va falloir appeler les lanternes des lanternes, puis il va falloir appeler les *flashlights* des *flashlights*. Là, vous êtes en train de nous dire que votre rôle, c'est de dissiper les doutes, et nous, on vous dit: vous avez ajouté aux doutes.

Je pourrais peut-être vous ramener à mon affirmation de départ: j'ai l'impression que vous avez commencé avec un problème de fonds et qu'aujourd'hui, on a un problème de pur mécanisme. Quand on a commencé les séances au niveau du Comité, on avait quelqu'un à pendre. Là j'ai l'impression que de plus en plus, on a quelqu'un à sauver et que ce sera le vérificateur. Veuillez me croire, nous, de notre côté, on n'avait pas comme objectif de dire: on va pendre quelqu'un. On a dit: s'il y a des criminels autour de la table, et s'ils sont des nôtres, on ira les voir en prison; on dira: vous vous êtes trompés et vous vous êtes faits prendre, payez maintenant.

• 1215

Mais là ce n'est pas tout à fait le sens de l'évolution vers laquelle on s'en va. Maintenant on va dire que l'on avait un rapport concernant la vérification qui... Et c'est cela que je voudrais toujours que vous puissiez me dire, car c'est notre rôle comme membres du Comité des comptes publics de vérifier si nos instruments de vérification sont bons et nous permettent d'atteindre les objectifs qu'on veut bien atteindre. Alors, si le rapport de la vérification intégrée n'est pas un instrument efficace qui nous le permette..., on dira au gouvernement, eh bien, créez une agence spéciale pour faire du *counselling* au niveau du système et des procédures. Et, à ce moment-là, on oubliera les rapports de la vérification intégrée. Mais je voudrais que vous puissiez le faire, parce que je vous le dis, vous avez ajouté encore une fois... Si vous me dites que votre objectif c'était de dissiper les doutes, nous, nous pouvons vous dire qu'avec votre papier vous en avez ajouté, des doutes. Evidemment, les doutes ne sont plus, et vous aurez au moins réussi cela, ne sont plus, dis-je, sur les personnes en cause à la

[Traduction]

said that your role was to dispel any doubt, but let me tell you that the report did just the opposite: it has added doubts. Could you clarify the aim of that comprehensive audit, of the comprehensive audit report? I think you are hard come to try and make us believe that you have dispelled doubts. To our mind, you have added to those doubts and we cannot accept that from such an official report as yours.

M. Dye: Monsieur le président, je suis d'accord avec vous. Notre intention était de dissiper les doutes. Cela faisait partie de notre mission dans ce cas particulier. Il est très malheureux que nous ne soyons pas arrivés.

Mr. Tessier: Should I understand then that you are admitting defeat?

M. Dye: Je ne vois pas la logique qui soutend cette observation, mais je regrette que nous n'ayons pu, au moyen de notre vérification, dissiper tout doute quant à la possibilité—et j'insiste beaucoup sur ce mot—d'irrégularité.

Mr. Tessier: But the problem here is that we cannot talk black into white and that at one point we will have to accept that black is black and white is white. So you are trying to tell us that your role is to dispel doubts but we are telling you that you have added to those doubts.

I could perhaps come back to the statement I made at the beginning: I have the feeling that you started off with a structural problem but we have reached a point today where we are faced with a purely technical problem. When we started these committee meetings, there was somebody to hang. But I am increasingly getting the feeling that we now have someone to save and that that someone is the auditor. Please believe that we never had the intention of seeing somebody hang. What we are saying is if there are criminals around this table, if they are among us, we will go and see them in jail. We will tell them: you made a mistake, you got caught, now you have to pay for it.

But it is not at all the direction in which we are going. Now it will be said that we had an audit report that... and that is what I want you to be able to tell me always because it is our role as members of the Public Accounts committee to check whether your audit system is good and whether they will allow us in reaching the objectives we intend to reach. Therefore if the comprehensive audit report is not an efficient tool which enables us to..., we will tell the government to set up a special counselling agency to look into systems and procedures. And then we can forget about comprehensive audit reports. But I would very much like you to be able to do it, because as I said, you have once again added to... if you tell me that your objective was to dispel doubts well we can only tell you that your report has added to our doubts. Obviously, there is no longer any doubt about the people concerned at the commission and you will at least have achieved that much. I agree that there is always room for improvement as far as procedures are concerned. The fact that some of your recommendations have

[Text]

Commission. Bien sûr qu'à un certain moment, au niveau des procédures, il y a toujours de l'amélioration à apporter. La preuve, vous avez des recommandations qui sont déjà en place et qui nous promettent davantage de garanties. Et je vous le dis, en ce qui concerne les garanties on est d'accord, sauf que je veux absolument que vous puissiez me dire: eh bien, on constate qu'un rapport de vérification intégrée rendu public... s'il était dans les mains du ministre et que le ministre disait qu'il va falloir améliorer les procédures, je dirais, votre rapport est utile. Mais votre rapport, dans les mains de ceux qui veulent avoir la tête de certaines personnes produit exactement des effets contraires. Et un jour, je pense qu'il va falloir faire le constat d'échec d'un rapport comme celui que vous nous présentez.

Mr. Dye: Mr. Tessier, the minister accepted each of our 36 recommendations. I suggest to you that was not a failure. The commission has, I think, accepted the majority—some 32 out of 36—and there are continuing discussions on the other 4. That would seem to be a reasonable starting point, and I reject your suggestion, sir, that this comprehensive audit was a failure.

M. Tessier: Je vais être obligé de vous demander de dire: eh bien, voici, monsieur le ministre... C'est bien beau! Moi aussi je peux recevoir les recommandations que vous faites! Mais les recommandations que vous faites dans votre rapport... ce n'est pas tellement ce qui m'indispose. C'est le paquet de doutes que vous suscitez, alors que vous me dites que votre mandat c'était de dissiper les doutes. Si vous nous aviez dit, à la Commission il y a des procédures qui sont indues et ce, conformément aux normes généralement acceptées de comptabilité ou aux normes de moralité publique généralement acceptées et acceptables au Canada, eh bien là, si vous aviez au moins eu le courage d'affirmer cela, et à un certain moment donné, de dire: il y a ceci à dénoncer!.. Mais non, vous posez des questions et vous dites: peut-être, peut-être, peut-être!

Peut-être que la Commission peut fonctionner: nous le souhaitons! Mais on vous dit, ne remettez surtout pas en cause les produits ou les fruits que la Commission a donnés; parce que vous n'arriverez pas à nous faire dire cela, car pour les producteurs et même pour les consommateurs, la Commission canadienne du lait a véritablement atteint un niveau de performance que peu de corporations de la Couronne ont atteint. Et cela, je pense qu'il faut commencer par l'établir et même comme vérificateur général, il faut partir de ce principe-là. Et d'ailleurs, vous l'avez écrit, vous-même, sauf que, là où on a des réticences c'est lorsque vous semblez contredire tout cela.

Mr. Dye: As I said, our recommendations—which have been accepted by the minister and are useful, I believe, in the majority to the commission—have been designed to dispell doubts about the appearance of irregularities. We are not trying to take one part or the other. My office, I believe, is objective and rational and has no political involvement. We are trying to do the very best auditing job we can for you, as a member of Parliament, and for agencies and departments of the government.

Le président: Merci, Mr. Tessier.

[Translation]

already been implemented, recommendations which provide us with more guarantees, is proof enough of that. I would like you to know that we agree as far as guarantees are concerned except that I feel that you must be able to tell me: well, we realize that a comprehensive audit report, made public... if it were in the hands of the minister and the minister said that the procedures should be improved, I would say that your report played a useful role. But your report, if it is used by people who are after somebody's head has exactly the opposite effect. I think that some day we will have to recognize the failure of a report such as yours.

M. Dye: Monsieur Tessier, le ministre a accepté nos 36 recommandations. Notre rapport n'est donc pas un échec. La Commission a retenu la majorité de nos recommandations, 32 sur 36, et des négociations sont en cours au sujet des quatre autres. Il me semble que c'est là un bon point de départ et je ne suis donc pas d'accord avec vous, monsieur, lorsque vous prétendez que cette vérification intégrée constitue un échec.

Mr. Tessier: Then I will have to ask you to tell me: Well, here, Mr. Minister... that is all very well! But I also want to receive the recommendations you propose! But the recommendations you are making in your report... that is not my problem. What bothers me is all those doubts that you are raising when you say that your mandate is to dispel any doubt. Had you told us that the Commission is using irregular procedures as compared to generally accepted standards of accounting, or of public morality in Canada, had you at least had the courage to state that or to say at some point: this has to be denounced!... but no, you raise questions and you say: Perhaps, maybe, perhaps!

Maybe the commission can work efficiently: we hope so! But what we are telling you is this: do not cast doubt on the products or the results of the commission's acts; because you will never succeed in making us say that, because the Canadian Dairy Commission has reached, in the mind of the producers as well as in the mind of consumers, a level of performance that very few Crown corporations have achieved. And I think that we have to start by establishing that fact and even you, as Auditor General, should start from that principle. And you even wrote it yourself except that at some point and that is what we have some reticence about, you seem to contradict all that.

M. Dye: Comme je l'ai dit, nos recommandations—qui ont toutes été acceptées par le ministre, et qui sont utiles, en majorité, à la Commission—ont été conçues pour dissiper tout doute quant à l'apparence d'irrégularités. Nous n'essayons pas de prendre parti. Je crois que mon bureau est objectif et logique et il ne s'occupe pas du tout de politique. Nous essayons de faire le meilleur travail de vérification possible pour vous, messieurs les députés, et pour les organismes et ministères du gouvernement.

The Chairman: Thank you, monsieur Tessier.

[Texte]

I think that should conclude our questioning for today, gentlemen. There is a little housekeeping to do here. In accordance with an order of the committee at the meeting held on Thursday, May 8, 1980, I am going to authorize that the following documents be appended to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence*.

• 1220

I start with the letter from the Minister of Agriculture, dated June 1, 1982, addressed to the Auditor General of Canada, respecting the recommendations contained in the comprehensive audit, together with a letter from Mr. Ken Dye, the Auditor General to the clerk of this committee, authorizing its release. That will be *Appendix PUBL/98*. There is also a letter from the President of the Treasury Board, dated November 16, 1982, addressed to me, as chairman. That will be *Appendix PUBL/99*. There are also the documents that were tabled by the various witnesses today: The Canadian Dairy Commission minute on the policy re-establishment of or extension of manufacturing facilities for dairy products for export; a letter from the Continental Can Company of Canada, addressed to Mr. Choquette and dated November 22, 1982; a telegram from the CDC to the *Coop fédérée*, concerning sales of evaporated milk to Monaco and Algeria and a response from the *Coop fédérée*, addressed to the CDC.

Now, on the list of questioners, we have completed round one and have started on round two, in some cases. I still have names on the list for round two of Messrs. MacBain, Ostiguy, Gourde, Desmarais, Tessier and Althouse. We had originally scheduled possible times, which included a meeting for Thursday of this week at 10.00 a.m. Is that all right with our witnesses?

Mr. Desmarais: On a point of order, Mr. Chairman. I have a very strong feeling, Mr. Chairman, that we are spinning our wheels, pretty well, and I would suggest that we postpone the next meeting until the steering committee has had an opportunity—with our staff—to review the testimony that we have had in these three meetings, in order to find out whether we need any further meetings to complete our report for the purposes of the Public Accounts committee. I think we are really getting out of the field of public accounts in these meetings. So, that is a suggestion I would like to make to the Chair.

The Chairman: The Chair shares your concern, Mr. Desmarais. It was my hope that the completion of the second round of questioning, which we might do next time, would bring us to that point. But if you would rather suggest that we devote the Thursday meeting to a steering committee—is that your suggestion?

Mr. Desmarais: That was my suggestion.

[Traduction]

Je pense que cela met fin à notre période de questions d'aujourd'hui, messieurs. Nous avons un petit peu de paperasserie à régler. Conformément à une décision prise par le Comité à sa réunion du jeudi 8 mai 1980, je vais autoriser que les documents suivants soient annexés au compte rendu de la séance d'aujourd'hui.

Je vais commencer par la lettre envoyée par le ministre de l'Agriculture le 1^{er} juin 1982 au vérificateur général du Canada concernant les recommandations qui figurent dans le rapport de vérification intégré à ce que la lettre que M. Ken Dye, vérificateur général, a envoyé au greffier de ce Comité autorisant la divulgation de cette première lettre. Il s'agira de l'appendice PUBL/98. Il y a également une lettre que m'a envoyée en ma capacité de président du Comité, le président du Conseil du Trésor le 16 novembre 1982. Cette lettre portera le numéro appendice PUBL/99. Il y a également les documents qui ont été déposés par les divers témoins aujourd'hui: le compte rendu d'une réunion de la Commission canadienne du lait sur le rétablissement de la politique concernant les installations de fabrication de produits laitiers destinés à l'exportation ou leur prolongation; une lettre de la Société Continental Can du Canada envoyée à M. Choquette le 22 novembre 1982, un télégramme de la CCL à la Coop fédérée concernant la vente de lait évaporé à Monaco et à l'Algérie ainsi que la réponse de la Coop fédérée à la CCL.

Pour ce qui concerne la liste des intervenants, nous avons terminé le premier tour et avons commencé le second dans certains cas. J'ai encore quelques noms sur la liste du deuxième tour, dont MM. MacBain, Ostiguy, Gourde, Desmarais, Tessier et Althouse. Nous avons établi un calendrier des dates où il était possible de nous réunir et il y avait une séance prévue pour jeudi de cette semaine à 10h00. Est-ce que cela convient à tous les témoins?

M. Desmarais: Un rappel au Règlement, monsieur le président. J'ai la forte impression, monsieur le président, que nous tournons en rond et je propose que nous remettons la prochaine séance à plus tard, à savoir, quand le comité directeur aura eu l'occasion—avec l'aide du personnel de recherche qui nous est attaché—de passer en revue les témoignages que nous avons reçus au cours de ces trois dernières réunions et de déterminer si nous avons besoin d'un nombre supplémentaire de séances avant de rédiger notre rapport du comité des comptes publics. J'ai l'impression que nous nous éloignons beaucoup du domaine des comptes publics au cours de ces réunions. C'est donc une recommandation que j'aimerais faire au président.

Le président: Je partage votre préoccupation, monsieur Desmarais. J'espère que lorsque nous aurons terminé le deuxième tour de questions, et cela se fera peut-être à la prochaine séance, que nous atteindrons ce point. Mais si vous préférez que nous consacrons l'heure de séance prévue pour jeudi à une réunion du comité directeur—est-ce que c'est ce que vous voulez?

M. Desmarais: C'est bien cela.

[Text]

The Chairman: Then we could invite the witnesses back at a later date, if we decide on Thursday that it is necessary. I do not think the committee can agree to that now.

The Clerk of the Committee: The committee does not have a quorum.

The Chairman: The steering committee will consider Mr. Desmarais' suggestion. We cannot do anything further procedurally, because we do not have a full quorum now.

I thank the witnesses for appearing today and we will advise them, before Thursday, if it will be Thursday or not. The meeting will adjourn to the call of the Chair. Thank you very much.

[Translation]

Le président: Nous pourrions alors inviter les témoins à revenir à une date ultérieure si nous jugeons jeudi que cela s'avère nécessaire. Je doute que le comité puisse décider maintenant.

Le greffier du Comité: De toute façon, nous n'avons pas le quorum.

Le président: Le comité directeur va étudier la recommandation de M. Desmarais. Nous ne pouvons rien faire d'autre, parce que nous n'avons pas le quorum.

Je remercie les témoins d'être venus comparaître aujourd'hui et nous leur ferons savoir, avant jeudi, s'ils doivent revenir ou non jeudi. La séance est levée. Merci beaucoup.

APPENDIX "PUBL-98"



AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

November 19, 1982

Mr. J. Campbell,
Clerk, Public Accounts Committee,
Room 516,
180 Wellington Street,
Ottawa, Ontario

Dear Jack,

As requested, I am enclosing a copy of Mr. Eugene F. Whelan's letter dated June 1, 1982 for tabling at the Public Accounts Committee meeting on Tuesday, November 23, 1982.

Mr. Whelan has indicated that he has no objection to my providing the letter or to the french translation which was prepared by my Office.

Cordially yours,

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Ken' with a stylized flourish.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

Encl. (2)

PRIVATE & CONFIDENTIAL

Mr. Kenneth M. Dye, F.C.A.,
Auditor General of Canada
240 Sparks Street,
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

Dear Mr. Dye:

This is to confirm to you receipt of your final version of your recently completed comprehensive audit of the Canadian Dairy Commission including the C.D.C. response.

It will doubtless interest you to know that I have instructed the Canadian Dairy Commission to conform with each of your recommendations and to report back to me on their completion and implementation. As well I have requested the Attorney General of Canada to investigate the export activities of the Canadian Dairy Commission.

I have requested that the Attorney General take this extraordinary step in order to preserve the legal and moral position of the Canadian Dairy Commission.

Yours sincerely


Eugene F. Whelan,
Minister of Agriculture.

Ottawa, Canada
K1A 0C5

APPENDIX ' 'PUBL-99' '

President of the
Treasury Board of Canada

Président du
Conseil du Trésor du Canada

November 16, 1982.

Mr. Bill Clarke, M.P.,
Chairman of the Public
Accounts Committee,
Room 254, West Block,
House of Commons,
Ottawa, Ontario.
K1A 0A6

Dear Mr. Bill Clarke:

In accordance with the Public Accounts Committee request contained in its twelfth report to the House of Commons, I am pleased to provide you with a status report, as of October 31, 1982, on the implementation of revisions to the Estimates.

At the outset I would like to acknowledge the continuing interest your Committee has shown in the important task of improving the information provided to Parliament to explain the government's spending plans. This interest, and the suggestions made during your Committee's discussions of proposals to reform the Estimates, have resulted in what I believe will be a much more informative presentation which will facilitate Parliament's role in reviewing the government's spending plans.

The revisions to the Estimates which have been endorsed by your Committee involve a three-part presentation of information consisting of an overview of total government expenditures (Part I), a presentation of the spending authority which Parliament will be asked to approve (Part II), and further details in support of the expenditure plans of each program of government (Part III). Part I is in place, and will be tabled for the third consecutive year with the 1983-84 Main Estimates.

Since your Committee last met to discuss this topic in November 1981, I am pleased to report that the implementation of Part III of the revisions to the Estimates is proceeding well within the timetable suggested by your Committee--i.e. full implementation by fiscal year 1985-86. As you are aware, the first ten program expenditure plans were tabled last February with the 1982-83 Main Estimates. In accordance with Treasury Board policy, all departments are currently engaged in developing expenditure plans, in co-

operation with the Office of the Comptroller General. Approximately 40-50 plans will be available for 1983-84, and the balance in the following two years. While the implementation of Part III is proceeding, I would emphasize that the process is evolutionary, and the initial documents will be subject to improvement over time. The full development of the documents depends on the development of the processes and departmental systems required by the introduction of the government's policy and expenditure management system and efforts to improve management practices. The need expressed by your Committee to provide procedures to ensure the quality of the information contained in expenditure plans is being addressed as an integral part of this process. In this regard, the Office of the Comptroller General has initiated discussions with the Office of the Auditor General.

A Guide to the Estimates of the Government of Canada was also provided to Members of Parliament at the time of tabling the 1982-83 Main Estimates. This document responds to a need expressed by Parliament to assist users of the Estimates documents.

At present, the 'Blue Book' constitutes Part II of the Estimates. This document will change, as the other Parts of the Estimates are put in place. The nature of the changes will be determined in part by the need to have a logical and consistent structure among all the Estimates documents. Changes will also occur as Members of Parliament provide feedback on how easily they can locate and use the information and analyses contained in the new documents. It is expected that Part II will concentrate on the purpose for which appropriations are required with the more detailed information on the cost of goods and services required, lists of capital projects and personnel requirements being be relocated to Part III of the Estimates. As the development of Part II proceeds, it would be my intention to continue the consultative process with Parliament. I would hope to bring proposals before your Committee for comment and recommendations, thereby ensuring that once implemented, Part II will respond to the information needs of Parliament. One aspect of the development of Part II will address the form of Supplementary Estimates. Since changes to the Blue Book could involve a reduction of current information, implementation would only occur in 1985-86 once the Part III documents are in place.

In summary, the project is proceeding on schedule. I look forward to its successful completion and its contribution to the overall process of improved government accountability.

Yours sincerely,

THE HON. HERB GRAY, P.C., M.P.

Ottawa, Ontario
K1A 0R5

APPENDIX ' ' PUBL - 100 ' '

CANADIAN DAIRY COMMISSION MINUTEPOLICY RE ESTABLISHMENT OF OR EXTENSION OF
MANUFACTURING FACILITIES FOR
DAIRY PRODUCTS FOR EXPORTNOVEMBER 6, 1978

The Commission reviewed the current situation under which substantial payments are made to a processor of evaporated milk to compensate for the extra costs of moving milk into that processor's processing facilities.

The Commission agreed that such payments contribute to costs for exported products which could make Canadian products uncompetitive in world markets; it was therefore agreed that in future, whenever processors were contemplating new manufacturing facilities or extension of existing manufacturing facilities for products for export, the Commission would seek to have such plants established at locations where year-round supplies of milk are available without milk having to be diverted from other plants.

G.J. Choquette
CHAIRMAN

E. Hodgins
VICE-CHAIRMAN

H.M. Johnson
COMMISSIONER

RTP:ct

APPENDIX 'PUBL-101'

Continental Can Company of Canada
P.O. Box 730, Station K
Toronto, Ontario
M4P 2W8

1982, November 22

Mr. G. Choquette
Canadian Dairy Commission
2197 Riverside Drive
Ottawa, Ontario
K1H 7X3

Dear Mr. Choquette:

In response to your inquiry regarding the supply of 3-piece 'open top' cans versus the 'snap-end' or 'vent-hole' can for export evaporated milk markets, I would offer the following comments.

Firstly, it was Continental's view in 1978 before investing in new can lines for the markets served by the Canadian Dairy Industry that a 3-piece open top can was essential. The vent-hole can, although a standard in domestic markets for many years, was considered obsolete and unacceptable for future development of export markets.

To support the Canadian Dairy Industry's export program, Continental initially invested approximately \$805k in can production and related equipment in our Montreal can plant to supply cans to our customer, La Cooperative Laitière du Sud de Québec. In costing the new 208 x 211 container (i.e. 170 gram), this capital investment was amortized over a 5-year period and contributed about \$2.95/k to the cost of the cans in order to recover the capital outlay. Although Continental has not manufactured a 'vent-hole' can in Canada for over 25 years, presumably the production facilities which do exist in this country have been in place a considerable length of time and the cost of that container does not carry with it the burden of new investment.

In comparing the variable cost of the 'open top' can (208 x 211) versus the 'vent-hole' can (209 x 206), we have estimated a significant difference in the cost of materials. Considering the relative cost of steel plate, solder, sealing compound and coatings, the total cost variance amounts to \$2.56/k cans in favour of the 'vent-hole' can.

I would also add that Continental provides a broad range of sales and technical service programs to our customers at no additional charge. This service includes the leasing of can closing machines at nominal rates. Continental also supports a Research and Development group in Canada which is necessary to assure that our can technology keeps pace with the competing countries in Europe which export the majority of the world demand for evaporated milk. Unlike milk processors which manufacture their own cans, the price of Continental's containers, of course, incorporates an overhead cost of approximately \$2.55/k to maintain these essential services and research programs. These programs guarantee that the Canadian Dairy Industry will be well positioned in the likely event that the vent-hole can is refused by the importing countries.

In summary, the identifiable cost variances between the two containers are as follows:

	<u>Incremental</u> <u>Cost per k Cans</u>
Amortization of Capital	\$ 2.95
Material Costs	2.56
Services	<u>2.55</u>
	\$ 8.06

I hope this information satisfies your inquiry.

Yours very truly,

J. T. Corley
General Manager
Sales & Marketing

sm

A Division of
The Continental Group
of Canada Ltd.

APPENDIX ' 'PUBL-102' '

CFQ LAIT MTL

C D C OTT
SEPT 23/77

P PARISEAULT/F MORIN

FUTURE SALES OF EVAP MILK TO ONACO ALGERIA.

WE HAVE HAD DRAWN TO OUR ATTENTION BOTH BY UNCEA THROUGH YOU AND BY FRANCEXP
A VERY SUBSTANTIAL OPPORTUNITY EXISTS FOR THE SUPPLY DURING 1978 OF EVAP
MILK TO ONACO ALGERIA.

WE ARE PARTICULARLY ANXIOUS TO RESOLVE THE QUESTION OF REPRESENTATIVES AND
SUB-AGENTS BEFORE STARTING NEGOTIATIONS IN ORDER TO AVOID SITUATIONS IN FUTURE
WHICH COULD WORK TO OUR DETRIMENT.

WE INTEND THAT THE COMMISSION SHALL OFFER TO YOU SUBJECT TO A MUTUALLY
ACCEPTABLE CONTRACT THE OPPORTUNITY TO BE OUR REPRESENTATIVE FOR EVAP MILK
SALES TO ONACO FOR 1978. THIS OFFER WILL BE CONDITIONAL ON YOUR EMPLOYING ONLY
FRANCEXP AS SUB-AGENT AND DISCONTINUING YOUR RELATIONSHIP WITH UNCEA IN THIS
REGARD.

WE WOULD BE GRATEFUL TO RECEIVE YOUR ANSWER NOT LATER THAN CLOSE OF BUSINESS
ON 26 SEPT AS TO WHETHER YOU ARE PREPARED TO ACCEPT APPOINTMENT ON THIS BASIS.

REGARDS

R TUDOR PRICE

430P

CFQ LAIT MTL

Copy: G. Choquette
E. Hodgins
H.M. Johnson

APPENDIX ‘ ‘PUBL-103’ ’

CFQ LAIT MTL

C D C OTT
SEPT. 26, 1977

CANADIAN DAIRY COMMISSION
OTTAWA

ATT. MR. R. TUDOR PRICE

YOUR PROPOSAL DOES NOT LEAVE US ANY CHOICE BUT TO ACCEPT SAME WITHOUT DISCUSSION EVEN IF WE DO NOT KNOW YOUR REASONS. WE THEREFORE ACCEPT TO REPRESENT THE CANADIAN DAIRY COMMISSION IN THE FUTURE IN THE SALES OF EVAPORATED MILK TO ONACO EMPLOYING ONLY FRANCEXPA AS SUB-AGENT.

REGARDS.

PARISEAULT/MORIN
CFQ LAIT

APPENDICE "PURL-98"

Auditor General of Canada

Vérificateur général du Canada

240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Le 19 novembre 1982

Monsieur J. Campbell,
Greffier,
Comité des comptes publics,
Pièce 516,
180, rue Wellington,
Ottawa (Ontario).

Monsieur,

Comme vous me l'avez demandé, je vous fais parvenir ci-joint une copie de la lettre de M. Eugene F. Whelan datée du 1er juin 1982, pour qu'elle soit transmise au Comité des comptes publics lors de sa réunion du mardi 23 novembre 1982.

M. Whelan m'a indiqué qu'il n'avait aucune objection à ce que je communique cette lettre, ni à la version française établie par mon personnel.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

P.j. (2)

(Traduction de la lettre, en date du 1^{er} juin 1982, envoyée à M. Kenneth M. Dye, F.C.A., vérificateur général du Canada, par l'honorable Eugene F. Whelan, ministre de l'Agriculture.)

STRICTEMENT CONFIDENTIEL

Monsieur,

Par la présente, j'accuse réception de votre rapport final de vérification intégrée qui a trait à la Commission canadienne du lait rapport qui comprend les réponses de la CCL.

Vous serez sans doute intéressé d'apprendre que j'ai donné ordre à la Commission canadienne du lait de se conformer à chacune de vos recommandations et de me faire rapport sur la mise en oeuvre et la réalisation des mesures prises pour leur donner suite. J'ai également demandé au solliciteur général du Canada de faire enquête sur les activités de la Commission canadienne du lait liées aux exportations.

J'ai demandé au solliciteur général de prendre ces mesures exceptionnelles afin de sauvegarder l'intégrité légale et morale de la Commission canadienne du lait.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

(signé)
Eugene F. Whelan
ministre de l'Agriculture

APPENDICE «PUBL-99»

President of the
Treasury Board of Canada

Président du
Conseil du Trésor du Canada

Le 16 novembre 1982

Monsieur Bill Clarke, député,
Président,
Comité des comptes publics,
Pièce 254,
Édifice de l'Ouest,
Chambre des communes,
Ottawa (Ontario).
K1A 0A6

Monsieur,

En réponse à la demande qu'a formulée le Comité des comptes publics dans son douzième rapport présenté à la Chambre des communes, je suis heureux de vous faire parvenir un rapport sur la situation au 31 octobre 1982 concernant l'application des révisions apportées au Budget des dépenses principal.

Je tiens à vous remercier de l'intérêt constant que porte votre Comité à cet important travail qui consiste à améliorer les renseignements fournis au Parlement dans le but d'expliquer plus en détail les plans de dépenses du gouvernement. Vos efforts, jumelés aux suggestions qui ont été émises lors des délibérations de votre Comité sur les propositions de réforme du Budget, ont permis de réaliser ce qui, à mon avis, constituera un cadre beaucoup plus informatif qui facilitera l'examen par le Parlement, des plans de dépenses du gouvernement.

Les révisions du Budget qui ont été approuvées par votre Comité comprennent trois documents d'information consistant en un aperçu général des dépenses totales du gouvernement (Partie I), en une présentation des crédits que le Parlement sera appelé à approuver (Partie II) et en d'autres détails à l'appui des plans de dépenses de chaque programme du gouvernement (Partie III). La Partie I est déjà publiée et sera présentée pour le troisième année consécutive en même temps que le Budget des dépenses principal de 1983-1984.

Étant donné que la dernière réunion que votre Comité a consacrée à l'étude de cette question a été tenue en novembre 1981, je suis heureux de vous signaler que la mise en oeuvre de la Partie III des révisions du Budget des dépenses principal se poursuit dans les délais prescrits par votre Comité,

c'est-à-dire qu'elle sera présentée pour l'année financière 1985-1986. Vous en êtes conscient, les dix premiers plans de dépenses du gouvernement ont été présentés en février dernier en même temps que le Budget des dépenses principal de 1982-1983. Conformément à la politique du Conseil du Trésor, tous les ministères élaborent actuellement des plans de dépenses de concert avec le Bureau du Contrôleur général. De 40 à 50 de ces plans seront publiés pour 1983-1984 et le reste le sera au cours des deux années suivantes. Bien que la mise en oeuvre de la Partie III se poursuive, je tiens à vous faire remarquer que les choses évoluent et que les documents initiaux sont susceptibles d'être améliorés au fil des ans. Toute cette opération est cependant tributaire de l'élaboration des processus et des systèmes exigés des ministères à la suite de l'adoption du système de gestion des secteurs des dépenses du gouvernement et se réalisera grâce aux efforts déployés pour améliorer la gestion gouvernementale. Par ailleurs, toujours dans ce contexte, les responsables tentent de répondre au besoin qu'a exprimé votre Comité d'énoncer des procédés visant à assurer la qualité de l'information contenue dans les plans de dépenses. À cet égard, le Bureau du Contrôleur général a entamé des discussions avec le Bureau du Vérificateur général.

Un Guide du Budget des dépenses du gouvernement du Canada a aussi été remis aux députés lors de la présentation du Budget des dépenses principal de 1982-1983. Ce document veut satisfaire à un besoin exprimé par le Parlement, soit celui d'aider les utilisateurs des documents relatifs au Budget.

Actuellement, le «Livre bleu» constitue la Partie II du Budget des dépenses principal. Ce document sera modifié au fur et à mesure que les autres parties du Budget seront mises au point. Les modifications seront en partie modelées sur la nécessité d'établir une structure logique et constante entre tous les documents du Budget. De même, des changements seront apportés au fur et à mesure que les députés feront savoir avec quelle facilité ils peuvent retrouver et utiliser les renseignements et les analyses contenus dans les nouveaux documents. Il est prévu que la Partie II portera surtout sur les motifs d'attribution des crédits, les renseignements plus détaillés sur le coût des biens et services nécessaires, une liste des projets d'immobilisation et les crédits affectés au personnel étant réinsérés dans la Partie III du Budget. Pendant que l'élaboration de la Partie II se continuera, je me propose de poursuivre les consultations entreprises avec le Parlement. J'espère être en mesure de proposer des suggestions à votre Comité aux fins d'observations et de recommandations, pour ainsi faire en sorte qu'une fois mise en oeuvre, la Partie II réponde aux besoins d'information du Parlement. La question du mode de présentation des Budgets supplémentaires sera prise en considération lors de l'élaboration de la Partie II. Comme les modifications apportées au Livre bleu peuvent entraîner une réduction des renseignements qui y figurent actuellement, sa mise en oeuvre n'est prévue que pour 1985-1986, une fois que les documents relatifs à la Partie III auront été élaborés.

En résumé, les travaux se déroulent selon l'échéancier prévu. J'espère que le projet sera une réussite complète et que par conséquent, la responsabilité à l'égard du gouvernement s'en trouvera améliorée.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

L'HONORABLE HERB GRAY, C.P., DÉPUTÉ

Ottawa, Canada
K1A 0R5

APPENDICE «PUBL-100»

PROCES-VERBAL DE LA COMMISSION CANADIENNE DU LAITPOLITIQUE CONCERNANT L'ETABLISSEMENT OU L'AGRANDISSEMENT
DES INSTALLATIONS DE FABRICATION DE PRODUITS LAITIERS
DESTINES A L'EXPORTATION6 NOVEMBRE 1978

La Commission a étudié la situation qui prévaut actuellement, selon laquelle des paiements substantiels sont versés à un transformateur de lait évaporé afin de compenser les coûts supplémentaires encourus pour détourner le lait vers les installations de ce transformateur.

La Commission estime que de tels paiements contribuent aux coûts des produits exportés, ce qui réduit la compétitivité des produits canadiens sur les marchés mondiaux; il fut donc entendu qu'à l'avenir, lorsqu'un transformateur envisagerait l'établissement de nouvelles installations pour la fabrication de produits destinés à l'exportation ou l'agrandissement d'installations existantes, la Commission insisterait pour que de telles usines soient établies là où des approvisionnements de lait sont disponibles à l'année longue, sans qu'on ait à détourner du lait des autres usines.

G.J. Choquette
PRÉSIDENT

E. Hodgins
VICE-PRÉSIDENT

H.M. Johnson
COMMISSAIRE

APPENDICE «PUBL-101»

Le groupe continental
TRADUCTION NON OFFICIELLE

Le 22 novembre 1982

Monsieur G. Choquette
Commission canadienne du lait
2197 Promenade Riverside
Ottawa, Ontario
K1H 7X3

Cher monsieur Choquette,

En réponse à votre demande concernant l'approvisionnement de canettes 3-pièces «open top» comparativement au «snap end» ou canettes «vent-hole» pour les marchés d'exportation de lait évaporé, j'aimerais vous faire part des commentaires suivants:

En 1978, avant même de considérer d'investir dans de nouvelles lignes de produits devant être écoulés sur des marchés desservis par l'industrie laitière canadienne, le groupe Continental considérait comme essentiel l'utilisation du contenant métallique 3-pièces «open top». Bien que la «vent hole» est utilisée depuis plusieurs années sur le marché domestique, elle était considérée désuète et inacceptable, compte tenu des développements futurs des marchés d'exportation.

Afin d'appuyer le programme d'exportation de l'industrie laitière canadienne, le groupe Continental a investi approximativement \$805,000 pour la mise en place d'équipement servant à la production de canettes dans son usine de Montréal afin de fournir des contenants métalliques à son client, la Coopérative Laitière du Sud de Québec. Pour défrayer le coût du nouveau contenant 208 x 211 (soit 170 grammes), le capital d'investissement a été amorti sur une période de 5 ans pour un montant de \$2.95 par 1000 unités de contenants afin de récupérer le capital investi. Même si Continental n'a pas manufacturé de canettes «vent-hole» au Canada depuis 25 ans, les facilités de production qui existent dans ce pays sont en place depuis très longtemps et n'ont donc pas à supporter la charge inhérente d'un nouvel investissement.

En comparant le coût variable des canettes «open top» (208 x 211) avec les canettes «vent-hole» (209 x 206), nous avons constaté une différence significative dans le coût des matériaux. Considérant le coût relatif du métal, de la soudure et de l'enduit protecteur, la variation totale du coût s'élève à \$2.56 par 1000 unités en faveur des canettes «vent-hole».

J'aimerais ajouter que Continental fournit un large éventail de programmes de service commercial et technique à nos clients sans frais supplémentaire. Ce service comprend la location à coût modique de certisseuses. Continental supporte aussi un groupe de recherche et de développement au Canada lequel support est nécessaire afin d'assurer que sa technologie soit toujours à la fine pointe du progrès et capable de compétitionner avec les pays européens qui exportent la majorité du lait évaporé sur le marché mondial. Contrairement aux producteurs de lait qui manufacturent leurs propres canettes, le prix des contenants de Continental inclut des frais fixes d'environ \$2.55 par 1000 unités afin de maintenir ces services et ces programmes de recherche essentiels. Ces programmes garantissent que l'industrie laitière canadienne sera en bonne position dans l'éventualité que la canette «vent hole» soit refusée par les pays importateurs.

En résumé, la variation de coût identifiable entre les deux contenants est comme suit:

	Coût supplémentaire <u>par 1000 unités</u>
Amortissement du capital	\$ 2.95
Coût du matériel	2.56
Services offerts	<u>2.55</u>
	\$ 8.06

J'espère que ces informations sauront répondre à votre demande.

Votre tout dévoué,

Original signé par:

J. T. Corley
Gérant général
Ventes et mise en marché.

APPENDICE «PUBL-102»

CFQ LAIT MTL

C D C OTT
23 SEPT 77

P PARISEAULT/F MORIN

VENTES FUTURES DE LAIT CONCENTRÉ À ONACO (ALGÉRIE)

L'UNCEA, PAR VOTRE INTERMÉDIAIRE, ET FRANCEXPÀ ONT ATTIRÉ NOTRE ATTENTION SUR UNE OCCASION TRÈS INTÉRESSANTE CONCERNANT LA VENTE DE LAIT CONCENTRÉ À ONACO (ALGÉRIE) EN 1978.

NOUS TENONS PARTICULIÈREMENT À RÉSOUDRE LA QUESTION DES REPRÉSENTANTS ET DES SOUS-AGENTS AVANT D'ENTREPRENDRE DES NÉGOCIATIONS AFIN D'ÉVITER DE NOUS TROUVER PLUS TARD DANS DES SITUATIONS DÉLICATES.

LA COMMISSION COMPTE VOUS OFFRIR, SOUS RÉSERVE DE LA SIGNATURE D'UN CONTRAT MUTUELLEMENT ACCEPTABLE, D'ÊTRE SON REPRÉSENTANT POUR LES VENTES DE LAIT CONCENTRÉ À ONACO EN 1978. NOUS VOUS FAISONS CETTE OFFRE A CONDITION QUE FRANCEXPÀ SOIT VOTRE SEUL SOUS-AGENT ET QUE VOUS ROMPIEZ VOS LIENS EN CE SENS AVEC L'UNCEA.

JE VOUS SAURAI GRÉ DE NOUS INDIQUER, D'ICI LA FERMETURE DES BUREAUX LE 26 SEPTEMBRE, SI VOUS ACCEPTEZ NOTRE OFFRE.

BIEN À VOUS,

R TUDOR PRICE

430P

CFQ LAIT MTL

C.c.: G. Choquette
E. Hodgins
H.M. Johnson

APPENDICE «PUBL - 103»

CFQ LAIT MTL

C D C OTT

26 SEPT 1977

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT
OTTAWA

À L'ATTENTION DE M. R. TUDOR PRICE

NOUS NE POUVONS QU'ACCEPTER VOTRE PROPOSITION SANS DISCUSSION, MÊME SI NOUS NE CONNAISSONS PAS VOS RAISONS DE NOUS LA FAIRE. NOUS ACCEPTONS DONC DE REPRÉSENTER À L'AVENIR LA COMMISSION CANADIENNE DU LAIT POUR LA VENTE DE LAIT CONCENTRÉ À ONACO, EN N'EMPLOYANT QUE FRANCEXPÀ COMME SOUS-AGENT.

BIEN À VOUS,

PARISEAULT/MORIN
CFQ LAIT



*If undelivered: return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien,
Approvisionnement et Services Canada,
45, boulevard Sacre-Coeur
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

WITNESSES—TÉMOINS

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. H.M.B. Millward, Principal, Audit Operations Branch.

From the Canadian Dairy Commission:

Mr. G.J. Choquette, Chairman;
Mr. E. Hodgins, Vice-Chairman;
Mr. L. Pagé, Director, Internal Audit;
Mr. J.P. Fortin, Legal Advisor.

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. H.M.B. Millward, directeur principal, Direction des
opérations de vérification.

De la Commission canadienne du Lait:

M. G.J. Choquette, président;
M. E. Hodgins, vice-président;
M. L. Pagé, directeur, Vérification interne;
M. J.P. Fortin, conseiller juridique.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 66

Tuesday, December 7, 1982
Thursday, December 9, 1982

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 66

Le mardi 7 décembre 1982
Le jeudi 9 décembre 1982

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:The Report of the Auditor General of Canada to the
House of Commons for the fiscal year ended March 31,
1982**CONCERNANT:**Le Rapport du Vérificateur général du Canada à la
Chambre des communes pour l'année financière
terminée le 31 mars 1982**WITNESSES:**

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

Anguish	Côté (Mrs.)
Baker (<i>Nepean—Carleton</i>)	Dionne (<i>Chicoutimi</i>)
Campbell (Miss)	Dubois
(<i>South West Nova</i>)	Gourde (<i>Lévis</i>)
Corriveau	Halliday

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

Messrs. — Messieurs

Hawkes	MacBain
Hovdebo	Ostiguy
Huntington	Tessier
Lambert	Wright—(20)
Lang	

(Quorum 11)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

THURSDAY, DECEMBER 2, 1982

Mr. Anguish replaced Mr. Althouse

MONDAY, DECEMBER 6, 1982

Mr. Wright replaced Mr. Thacker

Mr. Baker (*Nepean—Carleton*) replaced Mr. McCain

Mr. Lambert replaced Mr. Towers

THURSDAY, DECEMBER 9, 1982

Mr. Hawkes replaced Mr. Bosley

Miss Campbell (*South West Nova*) replaced Mr. Bossy

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

LE JEUDI 2 DÉCEMBRE 1982

M. Anguish remplace M. Althouse

LE LUNDI 6 DÉCEMBRE 1982

M. Wright remplace M. Thacker

M. Baker (*Nepean—Carleton*) remplace M. McCain

M. Lambert remplace M. Towers

LE JEUDI 9 DÉCEMBRE 1982

M. Hawkes remplace M. Bosley

M^{lle} Campbell (*South West Nova*) remplace M. Bossy



MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, DECEMBER 7, 1982
(75)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met “in-camera” at 12:03 o’clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Corriveau, Desmarais, Dionne (*Chicoutimi*), Dubois, Hovdebo, Lang and Ostiguy.

Other Members present: Messrs. Beatty, Gurbin, Hawkes and Thacker.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons’ Standing Orders, the Committee met for the purpose of receiving a briefing.

After the briefing, Members asked questions.

At 1:40 o’clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

THURSDAY, DECEMBER 9, 1982
(76)

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:05 o’clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Miss Campbell (*South West Nova*), Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Halliday, Hawkes, Hovdebo, Lambert and Wright.

Other Member present: Mr. Thomson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. D.J. Deeks, Principal, Audit Operations Branch; Mr. L.S. Ting, Principal, Audit Operations Branch; Mr. V. Sahgal, Principal, Audit Operations Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons’ Standing Orders, the Committee commenced consideration of the Auditor General’s Report for the fiscal year ended March 31, 1982.

Mr. Dye made a statement and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:36 o’clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 7 DÉCEMBRE 1982
(75)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd’hui à huis clos à 12h03 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: MM. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Corriveau, Desmarais, Dionne (*Chicoutimi*), Dubois, Hovdebo, Lang et Ostiguy.

Autres députés présents: MM. Beatty, Gurbin, Hawkes et Thacker.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité se réunit pour une séance d’information.

Après la séance d’information, les membres posent des questions.

A 13h40, le Comité suspend ses travaux jusqu’à nouvelle convocation du président.

LE JEUDI 9 DÉCEMBRE 1982
(76)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd’hui à 11h05 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: M^{lle} Campbell (*South West Nova*), MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Halliday, Hawkes, Hovdebo, Lambert et Wright.

Autre député présent: M. Thomson.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. D.J. Deeks, directeur principal, Direction des opérations de vérification; M. L.S. Ting, directeur principal, Direction des opérations de vérification; M. V. Sahgal, directeur principal, Direction des opérations de vérification.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité entreprend l’étude du rapport du Vérificateur général pour l’année financière terminée le 31 mars 1982.

M. Dye fait une déclaration, puis, avec les autres témoins, répond aux questions.

A 12h36, le Comité suspend ses travaux jusqu’à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, December 9, 1982

• 1106

The Chairman: Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders, the committee is commencing consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ending March 31, 1982.

I welcome our witnesses this morning: the Auditor General, Mr. Kenneth Dye; Mr. Ed Rowe, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch; and also in the room are an impressive array of other professional talent from the Office of the Auditor General who may be called upon at the appropriate time.

The format of the meeting this morning is to allow the Auditor General to give the committee a run-through of his report, highlights of areas that he thinks are the top priority. After he has given his presentation we will open for questions from members of the committee.

So without further ado, Mr. Dye.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman.

I appreciate this opportunity to give the members an overview. The report of course is the best source of information about what our office has done this year, and the easy way to read it is to read the synopsis in each chapter. There is considerable detail following in each chapter so that all members of Parliament will have adequate information on their subjects of interest.

I think what I would like to do is just to briefly catch the highlights on the report and go through it. And I thought, since there has been so much press attention to Chapters 1 and 2, where the thrust is Crown corporations—and I think the members present will be aware of my views on the need for better accountability to Parliament of the Crown-owned enterprises—that I would in this meeting maybe concentrate on the less well-known chapters and be happy to take questions on any chapter later.

Having put Crown-owned corporation issues aside, without giving them adequate attention... and they are the most serious issue in my report this year... let me move to Chapter 3, where we have the government contracting practices. There we are concerned with the contracts that are sole-sourced... the need for supply and services satisfied without tender.

Our findings are that out of about \$8.8 billion worth of goods and services, 70% of those are sole-sourced without tender. And when we look at that 70% within the \$4.8 billion, there are two basic kinds of contracts in there. There are those that are carefully scrutinized by the Treasury Board or by the

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 9 décembre 1982

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre, le Comité commence son étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982.

Nous souhaitons la bienvenue à nos témoins, qui sont le Vérificateur général, M. Kenneth Dye, le sous-vérificateur général, Direction générale des opérations de vérification, M. Ed. Rowe, ainsi qu'un nombre impressionnant de hauts fonctionnaires du Bureau du Vérificateur général.

Le but de la réunion de ce matin est de permettre au Vérificateur général de passer son rapport en revue pour le Comité. Il en soulignera les faits saillants, après quoi il se prêtera aux questions des membres du Comité.

Monsieur Dye, je vous en prie.

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président.

Je suis heureux d'avoir cette occasion de présenter mon rapport aux membres du Comité. Comme vous le savez, c'est la meilleure source d'information sur l'activité de notre bureau au cours de l'année. La façon la plus aisée de l'aborder est de consulter la table des matières qui précède chaque chapitre. Elle contient suffisamment de détails pour éveiller l'intérêt des députés sur les sujets qui les intéressent le plus.

Je vais essayer ce matin de repasser avec vous les faits saillants du rapport. Par ailleurs comme les moyens d'information ont accordé beaucoup d'attention aux chapitres 1 et 2 concernant les sociétés de la Couronne—les députés sauront à quel point j'insiste sur l'obligation pour les sociétés appartenant à la Couronne de rendre compte au Parlement—je me suis dit que j'aurais peut-être avantage à m'arrêter plus longuement sur les chapitres un peu moins connus. Pour ce qui est des questions, elles pourront évidemment porter sur n'importe quel chapitre.

Donc, je saute les chapitres sur les sociétés de la Couronne, qui constituent le sujet le plus important traité dans mon rapport cette année et je passe tout de suite au chapitre 3 qui porte sur les méthodes de passation des marchés du gouvernement. Nous y parlons des contrats pour lesquels un seul fournisseur est possible, de l'adjudication de contrats sans appel d'offres.

Nous y relevons que, sur un montant d'environ 8.8 milliards de dollars en biens et services, 70 p. 100 des contrats sont accordés à un seul fournisseur sans appel d'offres. Pour ces 70 p. 100 ou 4.8 milliards de dollars, il existe deux genres de contrats: ceux qui font l'objet d'un examen attentif de la part

[Texte]

Department of Supply and Service and those that are discretionary contracts under Section 8, reviewed and approved by the departments and agencies.

We found that we were satisfied generally with the scrutiny when sole-source contracts were reviewed by the Treasury Board or by the Department of Supply and Services, but it is our view that the departments and agencies do not adequately challenge under Section 8 whether a contract is needed, whether a tender should or should not be required, whether there is a qualified supplier, or reasonable recovery rates or adequate accountability; and these tend to be the contracts under \$30,000.

• 1110

Our concern is with the discretionary contracts in the departments and agencies. I think our finding is that they are not properly handled. We are not satisfied there is adequate control. We think there is inadequate control in the departments and agencies over the administration of contracts that they award.

In Chapter 4, on the management of overtime, the government departments and agencies spend approximately \$219 million on overtime, which is about 3.7% of regular salaries. That is paid in two ways. An employee has an option of cash or to take compensatory time off.

I think our basic findings are that there is a serious need for improvement in the management practices surrounding the granting of overtime and the control of it. We do not see plans developed to meet predictable manpower shortages, and we find that managers tend to react to overtime needs rather than to anticipate them. We find there is generally a lack of departmental policies and guidelines governing the management of overtime. We are not certain there is adequate information available to management regarding overtime. The basic system used by the government, the ALOSS system, is not providing accurate and timely information on overtime.

In Chapter 5, the performance review and employee appraisal chapter, one that has caught the attention of the media, we are critical of the quality of systems in departments and agencies regarding their control or the information they have about performance review and the feedback process between the two workers, one responsible for the other, during the employee appraisal process. We have a number of problems there.

We are concerned that 30 per cent of the employees surveyed are very unclear about the kind of job performance expected of them during their last rating period. They are unsure of their job duties and they are unsure of just what counts or what is key in their tasks. We found that many managers regard the employee appraisal process as merely a paper exercise and of limited value.

[Traduction]

du Conseil du trésor ou du ministère des Approvisionnements et Services et ceux qui sont accordés en vertu de pouvoir discrétionnaire prévu à l'article 8, examinés et approuvés par les ministères et organismes eux-mêmes.

Nous nous sommes aperçus que de façon générale les contrats accordés à un seul fournisseur font l'objet d'une surveillance adéquate lorsque le Conseil du trésor ou le ministère des Approvisionnements et Services est concerné, mais que les ministères et organismes ne s'interrogent pas suffisamment comme le demande l'article 8 sur la nécessité des contrats, sur la nécessité d'un appel d'offres, sur la compétence des fournisseurs, sur l'importance des taux de recouvrement ou sur l'obligation de rendre compte. Il s'agit surtout des contrats dont la valeur ne dépasse pas \$30,000.

Notre préoccupation a trait aux contrats accordés aux ministères et organismes en vertu de pouvoirs discrétionnaires. Nous en venons à la conclusion qu'ils ne sont pas traités de la façon appropriée. Nous ne sommes pas satisfaits du contrôle dont ils font l'objet. Les ministères et organismes n'exercent pas un contrôle adéquat sur l'administration des contrats qu'ils accordent.

Au chapitre 4, nous traitons de la gestion des heures supplémentaires. Les ministères et organismes du gouvernement dépensent environ 219 millions de dollars en heures supplémentaires, ce qui représente environ 3.7 p. 100 des traitements réguliers. Les employés ont le choix de toucher l'argent ou de prendre des congés compensatoires.

Nous disons qu'il y a lieu d'améliorer considérablement les pratiques d'octroi et de contrôle des heures supplémentaires. Nous n'avons pas vu de plan destiné à palier aux pénuries de main-d'oeuvre prévisibles et nous nous sommes aperçus que les gestionnaires ont tendance à réagir devant le fait accompli plutôt que d'essayer de prévoir les besoins en heures supplémentaires. Nous avons trouvé que d'une façon générale les ministères n'ont pas de politique ni de directives touchant la question des heures supplémentaires. Nous ne sommes pas certains non plus que la direction ait suffisamment d'information sur ce domaine. Le système utilisé par le gouvernement, le SEPC, ne donne pas de renseignements exacts et à jour à ce sujet.

Au Chapitre 5, sur l'examen du rendement et l'évaluation de l'employé, un sujet dont il a beaucoup été question dans les moyens d'information, nous critiquons la qualité des systèmes instaurés par les ministères et organismes relativement au contrôle ou à l'information, et les rapports qui doivent s'établir entre la personne qui est évaluée et la personne qui évalue dans le processus d'évaluation. Nous avons relevé un certain nombre de problèmes à ce niveau.

Nous nous inquiétons du fait que 30 p. 100 des employés interrogés n'avaient pas une idée claire du rendement qui était attendu pour la dernière période d'évaluation. Les employés ne sont pas sûrs des fonctions qu'ils doivent assumer et de ce qui est important dans l'exercice de leur fonction. Par ailleurs, beaucoup de gestionnaires considèrent l'évaluation des

[Text]

Our concern is we think the process is a valuable management tool, and it is not being done properly. Our findings are that the theory is adequate. If you look at the Treasury Board circulars on this, and in departments, you will see what looks to be pretty good on paper but in practice is not working; and that is our concern.

In Chapter 6, on the government initiative for improved management practices and controls, the IMPAC chapter, we continue to be concerned about significant slippage. There are nine departments where there is significant slippage, and then there are other less serious problems. We are, however, aware that there seems to be an increasing concern for improvement in management practices and controls, and I think we should acknowledge that that is an achievement of IMPAC. I am pleased to know that the Comptroller General has agreed, to this committee, I recall, to go through a program evaluation of his IMPAC project, and this committee will be able to have a formal evaluation to find out whether or not this whole process provides a pay-off to Canada.

In Chapter 7, the Employment and Immigration Commission chapter, we have raised a number of issues, because the law does not seem to be clear on discretionary matters related to immigration. We are concerned that Ottawa, the headquarters, does not seem to have a handle on discretionary decisions. So we are concerned that the commission raise questions about the ability of the members of the family class, one of the largest categories of immigrants coming to Canada—we were concerned that the commission, the CEIC, be aware of the ability of those immigrants to adjust to their new surroundings in this country.

• 1115

We note that 10% of immigrants apply for visas after they are already in the country and we find that the discretionary powers of the field personnel are not sufficiently controlled by headquarters.

There is a problem in recovering loans. The provisions of the loans do require recovery, and we are not satisfied that the provisions surrounding these loans to immigrants are being adequately addressed.

Our final conclusion would be that we do not think the management system provides sufficient assurance that the immigration program is in accordance with the Immigration Act, regulations and guidelines.

The Department of Agriculture: a large chapter dealt with the corporate area, agri-food development area and agri-food regulation and inspection. It is a generally well-managed department, but we do have some concerns about the staffing. There seems to be a problem brewing: that there be enough sufficiently talented people and with sufficient experience and expertise to meet the needs in this area. There is inadequate human resource planning in this area, and as a result we may

[Translation]

employés comme une simple formalité, comme quelque chose qui a très peu de valeur réelle.

Nous pensons que le processus peut être un outil de gestion très utile, sauf qu'il n'est pas utilisé de la bonne façon. En théorie, il semble tout à fait acceptable. Lorsqu'on regarde les circulaires du Conseil du Trésor et des ministères sur la question, on est impressionné. Cependant, ils ne semblent pas donner de bons résultats dans la pratique.

Au Chapitre 6, sur les initiatives du gouvernement pour le perfectionnement des pratiques et des contrôles de gestion, c'est le chapitre sur le PPCG, nous continuons de déplorer un glissement important. C'est le cas dans neuf ministères, où il y a un glissement important, en plus de quelques autres problèmes de moindre gravité. Il n'en demeure pas moins qu'on semble davantage préoccupés d'améliorer des pratiques de gestion et des contrôles. Le PPCG a au moins eu cet effet. Le contrôleur général, sauf erreur, a accepté devant le Comité de mener un programme d'évaluation de son projet PPCG. Ainsi, le Comité pourra savoir si vraiment ce programme rapporte quelque chose au Canada.

Le Chapitre 7 porte sur la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada. Nous y soulevons un certain nombre de questions. Entre autres, la loi ne semble pas être très claire pour ce qui est des pouvoirs discrétionnaires touchant l'immigration. Nous nous inquiétons du fait que le bureau principal du Ministère, à Ottawa, ne semble pas avoir la haute main sur les décisions discrétionnaires nous voulons que la Commission se pose davantage de questions sur la possibilité pour les immigrants qui entrent au pays dans la catégorie de la famille, la catégorie la plus importante, de s'adapter à leur nouveau style de vie.

Nous relevons que 10 p. 100 des immigrants font une demande de visa une fois qu'ils sont entrés au pays et que les pouvoirs discrétionnaires exercés par le personnel du ministère sur le terrain ne sont pas suffisamment contrôlés par le bureau principal.

Il y a aussi un problème au niveau du recouvrement des prêts. Les prêts consentis aux immigrants sont censés être remboursés, mais nous ne sommes pas satisfaits des dispositions dont ils sont assortis.

En conclusion, nous disons que le système de gestion du ministère n'offre pas de garantie suffisante que le programme d'immigration est appliqué selon la Loi de l'immigration et les règlements et directives qui s'y rattachent.

Pour ce qui est du ministère de l'Agriculture, il y est question de son organisation, du développement du secteur agro-alimentaire et de la réglementation de l'inspection agro-alimentaire. De façon générale, c'est un ministère bien administré, sauf pour quelques problèmes au niveau de la dotation en personnel. Il est permis de se demander s'il n'y aura pas bientôt pénurie de personnel qualifié à ce niveau. La planification des ressources humaines dans ce domaine laisse à

[Texte]

be short of people this country needs in the agricultural area. The same point comes up in the mines area.

In agri-food development we make a point that is curious to us, although it is not a huge point. The concern we have is over the record of performance program, where only 13% of dairy cattle are included in this program. It seems to be a program that had a good beginning, but perhaps there have been other agencies taking over that activity.

We would like to see the \$9 million in the Prairie Farm Assistance Act fund put back where it can be of better use.

In the agri-food regulation and inspection, we are seriously concerned about the adequacy of formal training for import and export inspectors. That has to do with the potential risk of damage to our crops from importing pests on plants.

As I recall, we are satisfied in the meat hygiene areas, but this has to do with the plant side of the agricultural inspection process.

In Energy, Mines and Resources we were looking at the mineral and earth sciences program, and it would seem there are a number of improvements necessary in their strategic planning area, human resource planning and computer policy areas. It seems to us what has been happening is that within that department there has been an emphasis more on the energy side, and the mineral side is losing some of its key people.

We are most concerned about the horse-and-buggy printing of maps. There is a dispute going on between the Department of Supply and Services and the surveys and mapping people as to who should have the responsibility for printing. In our report we show you a picture of a machine that probably should have been bought, and had it been bought for \$150,000 five or six years ago, we would have saved \$900,000 by now.

We are concerned about the technical area of protecting their computer records. With the new technology this branch is using, there does not seem to be adequate security over photographs and the digital data that is going to pile up. In time this is going to be a far more serious issue than it presently is.

Because of the rapidly changing environment the mineral earth sciences is in, it would that seem their IMPAC program is falling behind; it is not as relevant as it once was. We think they should be doing a better job getting of their management accounting reporting system rolling. They have been talking about it for three years, and have spent a lot of money, but they do not have one yet.

In the Department of Industry, Trade and Commerce we were very seriously concerned about the programs they have under the defence industry productivity program and the enterprise development program. Basically, the problem is that they do not seem to have sufficient criteria to know how

[Traduction]

désirer de sorte qu'une pénurie de personnel est à prévoir. C'est la même chose pour le secteur des mines.

En ce qui concerne le développement du secteur agro-alimentaire, nous soulevons un point mineur, mais que nous trouvons quand même intéressant. Il existe un programme destiné à mesurer l'effet des mesures prises par le ministère, mais il touche seulement 13 p. 100 du troupeau laitier. C'est un programme qui promettait au départ, mais qui a dû être pris en charge par d'autres organismes.

Nous voudrions que les 9 millions de dollars prévus aux titres de la Loi sur l'assistance à l'agriculture des prairies soient utilisés à meilleur escient.

Pour ce qui est de la réglementation et de l'inspection agro-alimentaires, nous formulons de graves réserves sur le niveau de formation officielle des inspecteurs des importations et des exportations. Il y a toujours la possibilité que nos récoltes soient endommagées par des parasites importés dans les plantes.

Nous sommes satisfaits de l'inspection des viandes, mais pas des plantes importées.

Au chapitre de l'Énergie, des mines et des Ressources, nous avons examiné le programme des minéraux et des sciences de la terre. Il semble y avoir place à de l'amélioration dans les secteurs de la planification stratégique, de la planification des ressources humaines et de l'informatique. Il nous semble que le ministère insiste plus sur le côté énergies que sur le côté mines. Il en résulte que le secteur des mines perd des employés.

Nous formulons des réserves sur le système désuet utilisé par le ministère pour la production des cartes. Il y a actuellement désaccord entre le ministère des Approvisionnements et Services et les gens de la Direction des levées et de la cartographie pour ce qui est de l'impression des cartes. Notre rapport montre la photo d'une machine qui aurait dû être achetée il y a cinq ou six ans au prix de \$150,000. Nous aurions pu ainsi en économiser 900,000.

Au point de vue technique, nous déplorons le manque de protection des données informatiques de la direction. Elle utilise une technologie, mais les photographies et les données qui s'accumulent ne semblent pas jouir d'une protection adéquate. C'est un problème qui risque de s'aggraver avec le temps.

La rapidité des changements qui surviennent dans la minéralogie et dans les sciences de la terre rend désuet le PPCG du ministère. Nous pensons que le ministère devrait améliorer son système de gestion, de comptabilisation et de rapport. Il en parle depuis trois ans, a dépensé beaucoup d'argent à ce titre, mais il n'a pas encore vraiment de système.

En ce qui concerne le ministère de l'Industrie, et du Commerce, nous formulons de très graves réserves relativement à ces programmes d'extension des entreprises et de productivité de l'industrie du matériel de défense. Essentiellement, ce ministère ne semble pas disposer de critères adéquats

[Text]

properly to allocate the resources they have. They have lots of people who want money, but we are not certain they know why or how to offer aid to these applicants on a framework of criteria that makes sense to them and is fair to everyone concerned. We think there is considerable discretion in these areas, and certainly, no system for setting or applying priorities.

• 1120

Going along to the Department of National Defence, this is a difficult chapter for us to approach, because we were not looking at the issues of ability to protect this land or engage in battle. We were looking more at the systems and procedures within the department to assure Parliament the goods and services were being acquired with a reasonable regard to economy and efficiency.

We found the department does have a state-of-the-art system for defining what it is they should be acquiring, and then a state-of-the-art system to go out and acquire the goods. From their point of view, without getting into the other implications surrounding the acquisition of goods and material by the Department of National Defence, within their own department, we are of the view they have adequate systems to do that.

However, we are critical that their staff training and military manpower planning . . . I say "concerned", but I had better put that in a different way. I think it is working reasonably well.

Our basic concern would be that the system supporting the logistics and supply, command and control, personnel and finance, no longer seems to be up to the need to make sure the combat forces can get out and do their job.

In the Department of National Health and Welfare, there seem to be limited management information systems in the branch so they can review and decide upon the level of coverage necessary against health hazards. There is a problem with air handling systems in 6 of the 12 laboratories, and the department is moving as quickly as possible to correct whatever safety hazards exist there.

We did find in the department the payment of family allowances, old age security and Canada Pension Plan programs were reasonably handled. We did not find any significant errors in the payments to recipients. In the income security program area, we do believe they could use work standards to measure their own productivity.

In the Surface Transportation Program of the Department of Transport, identified in Chapter 13, we found a number of programs basically relating to the independence of the Crown-owned corporations; and I think that has hampered the ability of the department to satisfy itself these services are provided with due regard to economy and efficiency. I think there is a serious problem there.

Because we are not the auditor of many of these Crown-owned corporations in the department, we had quite a problem

[Translation]

lui permettant de voir à quel point la répartition de ses ressources est efficace. Il fait face à beaucoup de demandes d'aide, mais il n'a pas de critère satisfaisant, aux yeux des requérants, pour ce qui est de la façon dont il doit intervenir. Il y a trop de pouvoir discrétionnaire à ce niveau. Il faudrait un système qui établisse des priorités.

Je passe au ministère de la Défense nationale, qui s'est révélé très difficile pour nous parce que nous ne l'avons pas abordé du point de vue de sa capacité de protéger le pays ou de combattre. Nous avons simplement essayé de voir quels étaient les dispositifs et les procédés en place qui permettaient au Parlement de juger de l'efficacité des dépenses au titre des biens et des services acquis par le ministère.

Nous avons noté que le ministère a un système perfectionné de définition des besoins, ainsi qu'un système perfectionné d'achat. Pour ce qui est uniquement de l'acquisition de biens et de matériaux par le ministère de la Défense nationale, nous sommes d'avis que les systèmes en place sont adéquats.

Toutefois, nous émettons des réserves relativement à la formation de son personnel et à la qualification de sa main-d'oeuvre militaire . . . Je devrais peut-être utiliser un autre terme que «réserves». Dans l'ensemble, le système fonctionne raisonnablement bien.

Ce qui nous inquiète, c'est que les systèmes dans la logistique et les approvisionnements, le commandement et le contrôle, le personnel et les finances, ne semblent plus être en mesure de satisfaire aux besoins.

Au ministère de la Santé nationale et du Bien-être social, la direction ne semble pas avoir l'information nécessaire pour lui permettre de juger du degré de protection nécessaire contre les dangers envers la santé. Les dispositifs d'aération de six de ces douze laboratoires créent des problèmes et le ministère y remédier le plus rapidement possible.

Nous avons noté que les programmes d'allocations familiales, de sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada sont raisonnablement bien administrés. Nous n'avons pas trouvé d'erreurs importantes dans les versements effectués aux bénéficiaires. Pour ce qui est du programme de sécurité du revenu, il y aurait peut-être avantage à établir des normes de travail qui permettent de juger de la productivité des employés.

Pour ce qui est du programme des transports de surface du ministère des Transports, dont il est question au chapitre 13, nous notons un certain nombre de programmes soulignant le caractère indépendant des sociétés de la Couronne. C'est un facteur qui empêche le ministère de s'assurer que les services fournis tiennent compte de critères d'économie et d'efficacité. Le problème à ce niveau est de taille.

Puisque nous n'agissons pas comme vérificateur pour beaucoup de ces sociétés de la Couronne relevant du ministère,

[Texte]

in satisfying ourselves the department itself was able to find out what was going on, because we could not. For example, we did not think the department had sufficient information with respect to the operations of VIA Rail, where consistently, any of the forecasts by that corporation seem to fall short of the mark of their requirements.

We are not satisfied the department knows what kind of assurance they should have received from CN Marine from the \$535 million paid to CN Marine since 1979 to meet the ferry deficits. They did not permit their own auditors, the auditors of the Department of Transport, to go in and review these matters.

I was telling the minister I thought this was very serious, that his own auditors were not permitted to do a task which I thought was important. In the paper this morning, I was pleased to see the minister is asking, I believe, for a comprehensive audit to be carried on in CN Marine by CN Marine's private-sector auditors. If that quote is correct, I am delighted to see that.

The issue of payments to CN Marine I found to be extraordinary. CN Marine asked for \$25 million in order to pay the shipbuilder of the *MV Abegweit*.

• 1125

This money was placed in a bank account in the name of the shipbuilder in trust for CN Marine. This money, then, was not required to pay the contractor immediately. It earned a significant amount of interest—I think it was \$4.8 million—and we are unable to determine at this point why \$163,000 was paid to the shipbuilder from this trust account. We do not know what services they provided to earn the \$163,000.

We are concerned that the branch line rehabilitation program was approved by Cabinet in 1977 without determining how the maintenance of these lines would be handled later.

We have concerns over the surface transportation program generally, and have been made aware by the department that they have concerns about us not properly understanding the environment in which they operate. I think they feel while we are looking at the Department of Transport we should also take into account other mitigating factors which impact on their ability properly to manage the surface transport program. I think they would like us to have taken more cognizance of decisions of ministers and Cabinet, and in general other environmental decisions that affect their operations.

In foreign operations, we found the interdepartmental committee operation ineffective. It does not work. Many of their resources are allocated on an arbitrary basis. We are concerned about the human resource planning in External, and we are concerned about the way they go about planning an acquisition of properties overseas. We are complimentary of their telecommunications division, which does provide economical and efficient service. We have troubles when we consider the inspection service. There seems to be overlap with

[Traduction]

nous avons eu bien du mal à nous assurer que ce dernier fait tout son possible pour contrôler leurs activités. Nous n'y sommes pas parvenus nous-mêmes. Par exemple, nous avons pu voir que le ministère n'avait pas suffisamment de renseignements concernant les opérations de VIA Rail. Les prévisions de cette société ne se réalisent que très rarement.

A notre avis, le ministère ne sait pas non plus quelle assurance il devrait exiger de CN Marine relativement aux 535 millions de dollars qu'il lui a versés depuis 1979 pour lui permettre d'absorber le déficit du service des traversiers. Cette société n'a pas permis aux vérificateurs du ministère des Transports d'examiner la question.

Je me suis adressé au ministre pour lui dire à quel point je déplorais que ses propres vérificateurs n'aient pas pu faire un travail aussi important. Dans le journal de ce matin, j'ai été heureux de voir que le ministre avait demandé aux vérificateurs privés de CN Marine de procéder à une vérification intégrée de cette société. Si l'article est exact, je m'en félicite.

J'ai trouvé le cas des versements à CN Marine assez extraordinaire. CN Marine a demandé 25 millions de dollars pour payer le constructeur du *MV Abegweit*.

Cet argent était déposé dans un compte de banque au nom du constructeur en fiducie pour CN Marine. Il n'était donc pas requis tout de suite pour payer le constructeur. Il a accumulé des intérêts de l'ordre de 4.8 millions de dollars. En ce qui nous concerne, nous n'avons pas pu voir pourquoi \$163,000 de ce montant ont été versés au constructeur à un moment donné. Nous ignorons à ce jour quel service le constructeur a pu leur fournir pour avoir droit à \$163,000.

Nous nous inquiétons de ce que le programme de remise en état des embranchements ferroviaires ait été approuvé par le Cabinet en 1970 sans que soient précisées les modalités de leur entretien plus tard.

Nous avons formulé d'autres réserves relativement au programme des transports de surface de façon générale. Le ministère, pour sa part, semble croire que nous ne tenons pas suffisamment compte du milieu dans lequel il doit fonctionner. Il voudrait que nous ne perdions pas de vue les difficultés auxquels il est en butte dans l'administration de son programme des transports de surface. Il souhaiterait, par exemple, que nous donnions plus d'importance aux décisions des ministres et du cabinet et aux décisions relatives à l'environnement qui ont un impact sur son fonctionnement.

En ce qui concerne les activités à l'étranger, nous nous sommes aperçus que le Comité interministériel n'était pas efficace. Il fonctionne même très mal. Beaucoup de ses ressources sont réparties de façon arbitraire. Nous formulons des réserves sur la façon dont les ressources humaines sont planifiées au ministère des Affaires extérieures et sur la façon dont l'acquisition de propriétés à l'étranger est planifiée. Nous n'avons que des félicitations à faire à sa division des télécommunications, laquelle fournit un service économique et efficace. Il y a des problèmes, cependant, au niveau de son

[Text]

their internal audit process. That should be reviewed and cured.

We have trouble pinpointing accountability for the planning and controlling of the international trade program, and we think there are a number of weaknesses in the immigration program. We have received a letter from the deputy minister on that point and he is concerned that possibly this audit was carried out in an environment which was in a state of flux, with two significant organizational changes going on.

In Chapter 15 we bring to Parliament's attention that we have been unable to obtain documentation from Energy, Mines and Resources on whether due regard for economy was demonstrated and value for money was achieved in the government's \$1.7 billion acquisition of Petrofina Canada. We comment in paragraph 15.3 that EMR did not exercise adequate management controls over its agents involved in the delivery of four major energy programs with the 1981-82 payments of \$285.3 million to provide assurance that provisions of agency agreements were complied with and program objectives met.

In Paragraph 15.4 we comment that CIDA did not exercise adequate financial controls over its substantial advances to contractors and suppliers. There was \$68 million outstanding at March 31, 1982.

A small item, in dollars, but no less important, the fraudulent payments in Haiti—\$136,000 were identified as fraudulent after CIDA had spent \$22 million on this project in Haiti.

We raise an issue that DPW has failed to recover \$61 million of occupancy cost from the Canada Post Corporation after the corporation became a Crown corp and before its year end at March 31, and when the Canada Post financial statements will have come in, no occupancy cost will be shown there. But next year there will. This has been corrected; but we are not aware why the bill did not go through last year. It has quite an impact on the deficit of the postal corporation when \$61 million is not included.

• 1130

We are concerned about a matter out in British Columbia, a provincial revolving fund where, in the beginning of 1983, certain amounts due to Canada under the DREE agreement there, will be deposited in and disbursed directly from this revolving fund which we think sets a dangerous precedent by permitting federal funds to be spent without parliamentary scrutiny. We note that DREE paid an industrial incentive of \$2.7 million to an applicant who is in default to its banker, but a few days later the bank seized the applicant's assets, including the \$2.7 million, and the company was closed. In two

[Translation]

service d'inspection. Il semble y avoir chevauchement des responsabilités avec le processus de vérification interne. Ce problème devrait être réglé.

Nous avons du mal à déterminer qui doit rendre des compte de la planification du contrôle du programme de commerce international. Nous croyons que le programme d'immigration comporte également quelques points faibles. Nous avons à ce sujet reçu une lettre du sous-ministre indiquant que cette vérification avait pu coïncider avec une réorganisation de deux secteurs importants.

Au chapitre 15, nous attirons l'attention du Parlement sur le fait que nous n'avons pu obtenir du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources la documentation nous permettant de déterminer s'il y avait eu respect des principes d'économie et optimisation des ressources dans le cas de l'acquisition de Petrofina Canada par le gouvernement au coût de 1.7 milliard de dollars. Au paragraphe 15.3, nous disons que le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources n'a pas usé de contrôle financier satisfaisant pour des paiements d'une valeur totale de 285.3 millions de dollars effectués dans le cadre de quatre programmes énergétiques importants. Il n'a pas exercé de contrôle satisfaisant sur ses mandataires en vue de s'assurer que les ententes étaient respectées et que les objectifs des programmes étaient atteints.

Au paragraphe 15.4, nous relevons que l'ACDI n'a pas exercé de contrôle financier suffisant sur les avances consenties aux entrepreneurs et aux fournisseurs. Il y avait 68.4 millions de dollars en circulation le 31 mars 1982.

Un cas pas tellement important pour ce qui est du montant impliqué, mais quand même digne d'être relevé, c'est celui des paiements frauduleux à Haïti. Sur un montant de 22 millions de dollars dépensé par l'ACDI relativement à un projet à Haïti, \$136,000 en paiements frauduleux ont été identifiés.

Par ailleurs nous signalons que le ministère des Travaux publics n'a pas pris de mesures pour recouvrer 61 millions de dollars en coûts d'entretien de la Société canadienne des postes lorsque celle-ci a été constituée en société de la Couronne. Il aurait dû le faire avant la fin de son année financière le 31 mars. Lorsque les comptes de la Société canadienne des postes seront soumis, il n'y figurera pas de coûts d'entretien. L'an prochain, ils seront indiqués. Un correctif a été apporté. Il reste que nous ne comprenons pas pourquoi le projet de loi n'a pas été adopté l'année dernière. Le fait de ne pas inclure un montant de 61 millions de dollars a des répercussions considérables sur le déficit de la Société des postes.

Nous sommes préoccupés par le fait qu'en Colombie-Britannique des sommes dues au gouvernement fédéral aux termes des accords du MEER vont être déposées dans un fond de roulement puis distribuées directement, au début de 1983, ce qui établit un précédent dangereux puisque l'on permet que des fonds fédéraux soient dépensés sans contrôle du Parlement. Nous notons que le MEER a versé, à titre de stimulant industriel, 2,7 millions de dollars à un débiteur en difficulté auprès de sa banque, qui a, quelques jours plus tard, bloqué tous ses avoirs, y compris les 2,7 millions de dollars, tandis que

[Texte]

instances, DREE disbursed \$57 million and \$5 million respectively before demonstrated need, which we think indicates poor cash management and a lack of due regard for the cost of money.

In addition to being contingently liable for \$57 million of Sydney Steel Corporation's debt, Canada has agreed to spend approximately \$77 million to assist the company in partially modernizing its plant, and we understand there are no orders on the books out there at the moment. We are concerned about the criteria for that type of decision.

Then, I bring to your attention again the number of irregularities in reporting the use of appropriation authorities granted by Parliament in 1981-1982 in paragraphs 15.13 through 15.21. Mr. Chairman, that is a fairly quick summary of at times two years of auditing and certainly a concentration in this past year. This is a report that cost the taxpayers and Parliament a great deal of money. I do not have the precise figure but I am close when I say probably \$12 million to \$14 million. I hope your committee finds it to be of great value.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye. I do not know whether you want us to give a value-for-money judgment on that right away, but it will be with us for a number of months, I am sure.

Now, ladies and gentlemen, we have about an hour left in this meeting and I have assumed that everybody who is here wants to be on the list for questions. Obviously, we will have less than 10 minutes each. So with that admonition, I will start with Mr. Hawkes.

Mr. Lambert: On a point of order, Mr. Chairman.

The Chairman: On a point of order, Mr. Lambert

Mr. Lambert: It seems to me it would make a lot more sense if the members were able to develop their questioning. It takes 30 seconds to ask a question and it would take 9 1/2 minutes—not that I want to say that the Auditor General does this . . . to reply. If a member has a line of questioning, he should be able to use his full time and then we take it up at the next session. That is the way you work through. Otherwise these sessions here become kiddies in the sandbox.

The Chairman: This is intended to be an overview session with the Auditor General. We will be having in-depth discussion and questioning in certain areas. My suggestion was to try to give all the members an opportunity.

Mr. Lambert: That is one of the difficulties with this type of committee hearing. If there are more members, then you cut down the time on an even-odd so . . . As I said, it becomes a kiddies in the sandbox operation.

Mr. Desmarais: That is half of his 10 minutes.

The Chairman: I am not sure. If you want me to have fewer members—your name is the last on the list.

[Traduction]

l'entreprise fermait ses portes. Dans deux autres cas, le MEER a déboursé 57 et 5 millions de dollars sans que cette dépense ait été justifiée, ce qui témoigne à notre avis d'une mauvaise gestion de trésorerie et d'un refus de tenir compte du prix de l'argent comme il se doit.

L'État, en plus de sa responsabilité vis-à-vis de la dette de la Sydney Steel Corporation—pour 57 millions de dollars—approuvé une aide d'environ 77 millions, qui sera versée au titre de la modernisation de l'unité de production de cette société, or les livres ne font état d'aucune commande pour le moment. Nous nous demandons véritablement quelles ont été les raisons justifiant cette décision.

Je porte ensuite à votre attention le nombre d'irrégularités relevées en ce qui concerne l'obligation de faire rapport sur l'utilisation des pouvoirs d'affectation de crédits accordés par le Parlement en 1981-1982 aux articles 15.13 à 15.21. Monsieur le président, voilà un exposé qui résume rapidement deux années de vérification et surtout le travail de l'an dernier. Voilà un rapport qui coûte très cher aux contribuables et au Parlement. Je n'ai pas le chiffre exact, mais je m'en approche en disant qu'il se situe entre 12 et 14 millions de dollars. Je pense que cette dépense trouvera toute justification aux yeux du Comité.

Le président: Merci, monsieur Dye. Je ne sais pas si vous attendez de nous que nous vous donnions une réponse sur la rentabilité de ce travail tout de suite, mais je sais que ce rapport va nous occuper plusieurs mois.

Mesdames et messieurs, il nous reste une heure et je suppose que chacun a des questions à poser. De toute évidence cela fera moins de 10 minutes pour chaque question. Ceci dit, je commencerai par M. Hawkes.

M. Lambert: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

Le président: Un rappel au Règlement, monsieur Lambert.

M. Lambert: Je pense qu'il serait plus avisé de permettre aux députés de développer pleinement leurs questions. Il faut 30 secondes pour poser une question, et sans doute neuf minutes et demie pour la réponse—non que je veuille ici incriminer le Vérificateur général. Si un député a des questions, il devrait être en mesure d'utiliser tout temps et la question pourrait être rediscutée à la réunion suivante. Voilà une façon de travailler sérieusement. Sinon ces réunions sont une plaisanterie.

Le président: Nous avons l'intention, dans cette séance, d'avoir une discussion d'ensemble avec le Vérificateur général. Certains points soulèveront des questions et des réponses plus détaillées. Je voulais donner à chacun sa chance.

M. Lambert: Voilà exactement la difficulté à laquelle nous nous heurtons dans ce genre d'audition de comité. Le temps alloué à chacun est fonction du nombre . . . Comme je le disais, tout cela est une plaisanterie.

M. Desmarais: Voilà déjà la moitié de son temps, de ses dix minutes, qui est écoulé.

Le président: Je n'en suis pas certain. Si vous voulez que moins de membres du Comité . . . Vous êtes en queue de liste.

[Text]

Mr. Lambert: I am not worried. I can go over to Bill C-123. I am supposed to be there too.

The Chairman: Let us commence and see how it works. I would just ask you all to respect your colleagues' time.

Mr. Hawkes.

Mr. Hawkes: Thank you, Mr. Chairman.

If I can, first of all, compliment the report. I found it fascinating and if you are into a \$12 million expenditure, I can find several pages where that \$12 million is recoverable if people follow the advice you have given. So on a straight economic basis, the value for money is easily found in this kind of report. I would like to concentrate on Chapter 15 and, in particular, some of the parts that affect the oil industry—and I guess another compliment. I raised some of the issues with which you deal back in Public Accounts in April and it is rather a pleasure to sit here in the month of December and see that some of the things have already been looked at and that some of the comments we made as a committee have been found to be true.

• 1135

If I can just deal for a second with the Petrofina purchase. As I try to summarize—you as the Auditor General of Canada reporting to Parliament and bringing taxpayers' concerns to us... this Crown corporation has put \$1,700 million worth of Canadian taxpayers' money at risk in the form of a loan through the Petrofina purchase and you as the Auditor General of Canada cannot find a piece of paper that would indicate that there was an evaluation done as to whether or not this was a wise purchase; that we did in fact receive value for money. To this point you cannot find that piece of paper; going into the Cabinet door you cannot find it in the Department of Energy, Mines and Resources—is that the conclusion I am entitled to draw?

Mr. Dye: Yes, you are. We have, we believe, looked in all the places where one might reasonably expect to find commentary from a department on this significant acquisition. The money has been paid out of the Canadian Ownership Account to Petro-Canada, and as auditor of the Canadian Ownership Account I am concerned about due regard for economy. We questioned officials of the Department of Energy, Mines and Resources and have received their advice that this transaction was of a commercial nature and that Cabinet had asked Petro-Can to carry out this transaction as agent for Canada and therefore there was no information in the Department of Energy, Mines and Resources.

We also went to the Ministry of Finance, to the Privy Council Office, and to the Treasury Board, I believe, and to the best of my knowledge we have been unable to find adequate documentation for my office to assure Parliament at this time that there is evidence available in those departments. We are now approaching Petro-Canada directly. I have

[Translation]

M. Lambert: Je ne me fais aucune illusion. Je pourrais aller discuter du projet de loi C-123. En principe, je devrais y être également.

Le président: Commençons donc et voyons comment les choses de passent. Je vous demanderai donc à tous de respecter le temps de vos collègues.

Monsieur Hawkes.

M. Hawkes: Merci, monsieur le président.

Si vous le permettez, tout d'abord, je voudrais féliciter les auteurs du rapport. Il est absolument remarquable, et même si vous avez une facture de 12 millions de dollars, je trouve plusieurs passages qui permettraient de récupérer cette somme si l'on suivait vos conseils. D'une façon strictement comptable, ce type de rapport est absolument rentable. Je voudrais me concentrer sur le chapitre 15 et, notamment, sur tout ce qui concerne l'industrie pétrolière.. et là encore, je dois vous féliciter. J'ai déjà soulevé certaines des questions dont vous traitez ici à une réunion du Comité des comptes publics au mois d'avril et il est extrêmement réconfortant de s'apercevoir—au mois de décembre—que certaines de nos remarques ont déjà été prises en considération et que certaines idées du Comité se sont révélées justes.

Je vais consacrer un peu de mon temps de parole à l'achat de Petrofina. J'essaie de résumer: Vous, vérificateur général du Canada, faisant votre rapport au Parlement et défendant les intérêts du contribuable devant nous, vous constatez que cette société de la Couronne a, au moment de l'achat de Petrofina, fait un prêt risqué de 1,700 millions de dollars, avec l'argent tiré de la poche du contribuable canadien, tandis que vous êtes dans l'impossibilité de trouver une étude quelconque indiquant qu'une évaluation justifiait cet achat, c'est-à-dire, en fait, que notre argent était placé comme il faut. Nulle part—ni au cabinet, ni au ministère de l'Energie, des Mines et des Ressources—on n'a pu vous donner de justifications; est-ce bien ce que je peux conclure de votre rapport?

M. Dye: Oui, c'est cela. Nous avons—pensons-nous—frappé à toutes les portes où l'on aurait pu normalement nous répondre sur la justification possible de cet achat. L'argent vient du compte d'accroissement du taux de propriété canadienne et a été versé à Petro-Canada. Je suis chargé de la vérification de ce compte et la justification économique de cette opération me préoccupe. Nous avons posé des questions aux hauts fonctionnaires du ministère de l'Energie, des Mines et des Ressources; ils nous ont répondu que cette opération—commerciale de nature—venait d'une décision du cabinet, qui avait demandé à Petro-Canada de s'en occuper comme agent représentant l'État canadien; le ministère n'a pu nous en dire plus.

Nous nous sommes adressés également au ministère des Finances, au bureau du Conseil privé et au Conseil du Trésor—je crois—et pour autant que je le sache, nous n'avons trouvé rien qui puisse nous servir pour garantir au Parlement l'existence de tels documents dans ces ministères. Nous en sommes maintenant à l'étape des contacts directs avec Petro-

[Texte]

written to Mr. Hopper, and I have not yet received an invitation to come in and—and he has not really had enough time to reply to me. That letter was sent only two weeks ago.

Mr. Hawkes: Could the normal corporate practice that the executive vice-president in charge of acquisitions—that would be the department of a corporation that would prepare this kind of documentation, if in fact it had been prepared . . . ?

Mr. Dye: I would assume so.

Mr. Hawkes: You would assume so.

Can I take you, then, to page 533 and your portion of this report, paragraph 15.31, that deals with program effectiveness evaluation, and in particular the third paragraph. That paragraph deals with a policy change in 1977 dealing with the rebate to the Government of Canada of compensation received by refiners when in fact they export part of a barrel of oil. In the last line of that you indicate that the government has given up \$70 million to \$80 million worth of revenue through that policy change and that half has gone to one particular refiner. Could I ask you the name of the refiner?

Mr. Dye: I believe that is Irving Oil on the east coast, sir.

Mr. Hawkes: On the east coast. Okay.

And can I ask you whether or not the exported products in fact went down into the United States? Would you know that?

Mr. Dye: I am not absolutely sure, Mr. Hawkes. I have Mr. Deeks with me, I think. I do not see him there, but if we could ask Mr. Deeks to come to the table maybe he could give you a full explanation. Mr. Deeks is the principal in my office who has been conducting this audit on your behalf.

The Chairman: Mr. Deeks.

Mr. Doug Deeks (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Thank you very much, Mr. Chairman.

I gather the question you are asking, Mr. Hawkes, is the re-export, or the export of these imports—where were they going. They were, to the best of our knowledge, transported to the eastern area of the United States.

Mr. Hawkes: The eastern area of the United States.

There is a part of a barrel that is used frequently in the manufacturing process of things like plastics. Is that correct? Would you have that kind of technical knowledge?

• 1140

Mr. Deeks: The crude oil is used in many synthetic materials, such as plastics, et cetera. On where these are going and how they would be used from that point of view we would have no details.

Mr. Hawkes: One of the conclusions I drew from this is that we had a policy in Canada—supported, I think, by the will of the Canadian people—that we were compensating for imported crude in part to make our manufacturing industry

[Traduction]

Canada. J'ai écrit à M. Hopper, qui n'a pas encore eu le temps de m'inviter et . . . Je suppose qu'il n'en a vraiment pas eu le temps. Ma lettre a été expédiée il y a seulement deux semaines.

M. Hawkes: Se pourrait-il, comme il est courant dans les grandes sociétés, que le vice-président directeur chargé des acquisitions . . . Ce serait donc cette division de la société qui serait chargée de ce type d'étude, si elle a été rédigée . . . ?

M. Dye: Je le suppose.

M. Hawkes: Vous le supposez.

Pourrions-nous passer, alors, à la page 533 et au paragraphe 15.31 de votre rapport, où il est question de l'évaluation des programmes et de leur efficacité, et je parle notamment du troisième paragraphe. Dans ce paragraphe vous parlez des modifications adoptées en 1977 et touchant le remboursement au gouvernement canadien de l'indemnisation reçue par les raffineurs lorsqu'en fait ils exportent une partie du baril de pétrole. À la dernière ligne vous indiquez que le gouvernement a ainsi perdu 70 à 80 millions de dollars de recettes, dont la moitié a profité à un seul raffineur. Pourrais-je vous demander son nom?

M. Dye: Je pense qu'il s'agit de Irving Oil sur la côte est.

M. Hawkes: Sur la côte est. Très bien.

Savez-vous si les produits exportés le sont à destination des États-Unis?

M. Dye: Je n'en suis pas absolument certain, monsieur Hawkes. M. Deeks, qui est avec moi, pourra peut-être répondre. Je ne le vois pas, mais nous pourrions peut-être lui demander de s'approcher de la table pour vous donner une explication complète. M. Deeks est le directeur principal de mon bureau, qui a fait cette vérification en votre nom.

Le président: Monsieur Deeks.

M. Doug Deeks (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci beaucoup, monsieur le président.

La question que vous posez, monsieur Hawkes, concernant la réexportation, ou l'exportation de ces produits initialement importés, touche donc à leur destination. Que je sache, ces produits étaient acheminés vers l'Est des États-Unis.

M. Hawkes: L'Est des États-Unis.

Une partie du baril de pétrole est utilisée normalement dans la fabrication de produits comme les plastiques. Est-ce bien exact? Connaissez-vous ce genre de questions?

M. Deeks: Le pétrole brut est utilisé dans de nombreux produits chimiques de synthèse, la production des matières plastiques et cetera. Nous n'avons aucune information détaillée sur leur destination et sur leur utilisation à partir de là.

M. Hawkes: Une des conclusions que j'ai pu tirer de cette information, c'est que nous avons une politique au Canada—qui est, je pense, l'expression de la volonté du peuple canadien—permettant d'indemniser les importations de pétrole

[Text]

competitive. That was part of the policy rationale. The impact of this change in policy in 1977—potentially, as I look at it—would be to pass that competitive advantage on to foreign manufacturers so they could, in fact, be competitive with Canadian manufacturers. Is it the thrust of that policy shift in 1977?

Mr. Dye: I think I will attempt that, Mr. Deeks.

I do not know that we are trying to analyze the policy shifts, Mr. Hawkes. It is not our job.

Mr. Hawkes: Would there be somewhere in the bureaucracy where you as the Auditor General of Canada would expect the impact, for instance, on Canadian manufacturers to be dealt with? There would be pieces of paper that would say: If you make this policy change here, it has implications for Canadian manufacturers. Would you expect the bureaucracy to have that kind of information?

Mr. Dye: I would expect the Cabinet or a minister making such a decision to have data available to keep them well informed about such shifts in policy. That should be available.

Mr. Hawkes: In this particular instance of this particular policy shift, do we have knowledge that there was such a piece of paper that dealt with the potential impact on the Canadian manufacturing industry?

Mr. Dye: That is not the kind of thing we would be looking for, Mr. Hawkes. We have no knowledge of whether that document or those documents were there or who would be the person responsible.

Mr. Hawkes: Would you have an interest in making comment on whether or not such information trails do, in fact, exist—or should exist?

Mr. Dye: I would think it is within the mandate of my office to ensure that ministers are given adequate information so they can make informed decisions.

During our audit of the oil import compensation, we did not look at this particular trail.

Mr. Hawkes: Okay.

Can we go over a page, to Section 15.32, the calculation right compensation? In the last paragraph you find two instances in 1981-1982 where revisions to rates should have been made but were not. Can you tell us why they were not made?

Mr. Dye: I think we can. Mr. Deeks can give us a complete answer on that.

Mr. Deeks: Mr. Hawkes, Mr. Chairman, these were variances we found during our audit of the calculations of the rate structure. We found these errors and reported them to the management of the oil import compensation program. They were not corrected at the time.

[Translation]

brut afin de rendre nos industries manufacturières concurrentielles. Une des conséquences possibles de cette modification adoptée en 1977, serait donc de faire bénéficier les producteurs étrangers de cet avantage concurrentiel, ce qui leur permettrait de concurrencer nos propres producteurs. Est-ce bien ce à quoi tend cette nouvelle orientation de notre politique en 1977?

M. Dye: Je crois que je vais essayer de répondre à cette question, monsieur Deeks.

Je ne pense pas que nous cherchions à analyser les diverses orientations politiques, monsieur Hawkes. Ce n'est pas notre travail.

M. Hawkes: Vous attendez-vous, à titre de vérificateur général du Canada, à ce que l'administration dans un de ses services analyse les répercussions d'une telle politique sur le secteur manufacturier canadien? C'est-à-dire qu'il y aurait un document disant: telle modification de votre politique aura telle conséquence pour nos manufacturiers. Pensez-vous que l'administration doive disposer de ce type de renseignement?

M. Dye: Je pense que le Cabinet ou l'un des ministres, au moment de la prise de décision, dispose de chiffres leur permettant de savoir où ils vont. Ces renseignements effectivement devraient être à leur disposition.

M. Hawkes: Dans ce cas particulier, à propos de cette nouvelle orientation politique, savons-nous avec certitude que ce type d'analyse existait, permettant de savoir quelles seraient les répercussions sur le secteur manufacturier canadien?

M. Dye: Ce n'est pas dans ce sens que nous orientons nos recherches, monsieur Hawkes. Nous ne savons pas si ce type d'analyse existe, ni qui en serait responsable.

M. Hawkes: Seriez-vous disposé à faire des remarques sur l'existence ou l'absence de tels échanges d'information?

M. Dye: Je pense qu'il est de la responsabilité de mon bureau de vérifier que les ministres sont correctement informés au moment où ils prennent leurs décisions.

Au moment de notre vérification portant sur l'indemnisation des importations pétrolières, nous n'avons toutefois pas suivi cette piste.

M. Hawkes: Très bien.

Pouvons-nous passer à la page suivante, paragraphe 15.32, calcul du taux d'indemnisation? Au dernier paragraphe vous citez deux exemples de l'exercice 1981-1982 où les taux n'ont pas été révisés, alors qu'ils auraient dû l'être. Pouvez-vous nous en donner la raison?

M. Dye: Je pense que oui. M. Deeks pourra vous donner une réponse plus complète.

M. Deeks: Monsieur Hawkes, monsieur le président, voilà des écarts que nous avons constatés au moment de notre vérification des calculs des taux. Il y a eu des erreurs que nous avons signalées à la direction du programme d'indemnisation des importations pétrolières. Elles n'ont fait l'objet d'aucune correction à l'époque.

[Texte]

Mr. Hawkes: At the time you made the report, these kinds of errors were still going on?

Mr. Deeks: No. These were not consistent errors, they were exceptions; they were coming out through our regular audit of the transactions and the rate calculations. We found these types of errors within their process. This is the normal type of auditing that we do where they have a process to arrive at rates. We test that process. In this case, with the amount of money involved, it is a rather large test in sampling and rather extensive. We found these types of errors, which we reported to the management.

Mr. Dye: It was only 5¢ a barrel and 13¢ a barrel, but the impact is enormous on a barrel.

Mr. Hawkes: I note there is \$2 million of the \$12 million right here, if we choose to go back and get it.

The Chairman: Thank you, Mr. Hawkes.

Mr. Desmarais.

Mr. Desmarais: Thank you, Mr. Chairman.

• 1145

I hope the main thrust of your report has to do with the accountability of Crown corporations. Would you outline for us what specific changes you would make in the act to give you the powers you seek with respect to Crown corporations?

Mr. Dye: I will attempt to, Mr. Desmarais, but I am an accountant, as you are, not a lawyer, and I would be presumptuous if I told drafters of legislation how to go about it. The issues I would ask them to address would be these: I think it is important for Parliament to have adequate accountability over Crown-owned corporations, not just the Crown corporations presently scheduled in the Financial Administration Act. I would expect Parliament to address a number of major areas: authorizing and mandating; financing; directing; controlling; recording and auditing. Within authorizing and mandating, the legislation for a Crown-owned entity should have a comment to the effect that it is an instrument of national policy and include a set of objectives offering control over the establishment of corporations. Parliament should be involved as well as the government, in my view. There may well be a requirement for a limitation of subsidiary powers to that of the parents. It might be an issue. The CDIC and the CDC at the moment both having the same powers has created a curious anomaly. I think it should provide for a period of review of the mandate set by Parliament, so that Parliament, over time, knows these Crown corporations are doing what they were intended to do.

Under the area of financing, I think there is a need in legislation for controls to be set out over spending commitment and borrowing powers, specifically capital budgets, operating budgets, approval of external borrowing, and the types of guarantees permissible. Certainly some attention should be

[Traduction]

M. Hawkes: Ces erreurs continuaient donc à se produire au moment où vous avez fait votre rapport?

M. Deeks: Non. Ces erreurs n'étaient d'ailleurs pas systématiques, c'était l'exception; elles apparaissaient dans notre vérification des transactions et des calculs des taux. Nous avons donc constaté que ce type d'erreur se glissait dans la façon de calculer les taux. Nous vérifions toujours la façon dont les taux sont calculés. Dans ce cas, et compte tenu des sommes d'argent en cause, nous avons une méthode extensive et un échantillonnage très large. Nous avons relevé ce type d'erreur et nous en avons fait part à la direction.

M. Dye: Cela ne concernait que 5¢ et 13¢ par baril, mais cela fait quand même une différence énorme.

M. Hawkes: Je vois ici 2 millions de dollars au lieu de 12 millions, si nous voulions récupérer cela.

Le président: Merci, monsieur Hawkes.

Monsieur Desmarais.

M. Desmarais: Merci, monsieur le président.

J'espère que votre rapport porte surtout sur l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne. Quelle modification précise apporteriez-vous à la loi pour vous autoriser à prendre certaines mesures relativement aux sociétés de la Couronne?

M. Dye: Monsieur Desmarais, je vais tenter de vous en donner un exposé, mais, contrairement à vous, je ne suis pas comptable. Je ne suis pas avocat et je ne peux prétendre dire aux législateurs quoi faire. Mais je leur demanderai d'étudier ces questions. Il importe que les sociétés, propriétés de la Couronne, et pas uniquement celles dont le nom figure actuellement sur les annexes de la Loi sur l'administration financière, soient tenues de rendre compte au Parlement. A mon sens, le Parlement devrait s'intéresser à certaines grandes questions: l'autorisation et le mandat; le financement, la direction; le contrôle, le rapport et la vérification. Pour ce qui est de l'autorisation et du mandat, la loi créant une société propriété de la Couronne devrait souligner que la société est un instrument de politique nationale et prévoir une série d'objectifs permettant un contrôle sur la création de sociétés. Selon moi, le Parlement devrait s'intéresser à cela, tout comme le gouvernement. Il y aurait peut-être lieu de restreindre les pouvoirs complémentaires des sociétés-mères. Ce serait peut-être une autre question à étudier. La CDIC et la CDC ont actuellement les mêmes pouvoirs; cette situation est à l'origine d'une curieuse anomalie. Il me semble que la Loi devrait prévoir un examen du mandat imparti par le Parlement, ce qui permettrait au Parlement de vérifier si les sociétés de la Couronne respectent les objectifs fixés lors de leur création.

Pour ce qui est du financement, il me semble que la Loi devrait prévoir l'établissement d'un contrôle sur les dépenses engagées et les emprunts, particulièrement sur les budgets d'investissement et d'exploitation, et sur l'autorisation à contracter des emprunts à l'extérieur et le genre de garantie admissible. Il faudrait certainement étudier la question du

[Text]

paid to this matter of agent status, "Agent of Her Majesty" status. This is a grey area in need of some attention.

Under the area of directing, we think there should be a communication of government priorities tabled in Parliament, including clear statements of objectives against which the corporation can measure its corporate performance as well as compensation for government activities, which happens in the Post Office and CN now. There should be controls over appointments and dismissals of directors, chairpersons and presidents, and the duties of these people should be set out as well as the duties of the officers. There should be provision for direction over executive salaries, government approval of by-laws, and comments regarding conflicts of interest.

Under the general caption of controlling, I suggest there should be scheduling of all wholly owned corporations and scheduling according to clearly stated criteria to provide an appropriate degree of control over Crown corporations, which was originally intended, although it does not seem to be working very well right now. I believe there should be a submission of corporate plans for review by government, with a summary tabled in Parliament for information to all parliamentarians.

Under the area of reporting, I think there should be a reporting of costs and results in relation to objectives and authorized expenditures to both Parliament and government. I think the Treasury Board request for information should be addressed. There should be a review and assessment of reported performance by Parliament and by government.

With respect to the appointment of auditors, I think this issue should be addressed in the legislation. I am an advocate of the creation of audit committees. I think private sector auditors should have the right to consult with the Auditor General should they deem it important. The legislation should deal with special reports to the directors. All Crown-owned entities should have a comprehensive audit.

Mr. Desmarais: What is the relationship between your office and private sector auditors in the case of Crown corporations, especially in view of their request for a comprehensive audit?

Mr. Dye: Our relationship is good. I am often in contact with the private sector auditors and we have a professional relationship where the private sector auditor may be the auditor of a Crown corporation. In my capacity as Parliament's auditor we write to them annually to determine whether there are matters of interest to Parliament and whether they have complied with all requirements under the Financial Administration Act. The auditor of a Crown corporation, whether he is a private sector auditor or from my office, has exactly the same responsibility, so it does not matter whether you have my office or a private sector auditor in terms of what work should be done by that auditor.

[Translation]

statut de «mandataire de Sa Majesté». Le statut est flou et mériterait d'être précisé.

Pour ce qui est de la direction, il nous semble qu'il faudrait communiquer les priorités du gouvernement présentées au Parlement et déclarer des objectifs précis qui permettraient à la société d'évaluer son rendement et de calculer les indemnités versées pour les activités gouvernementales comme on le fait actuellement aux postes et au CN. Il faudrait prévoir des contrôles sur les nominations et les renvois des administrateurs et des présidents; leurs fonctions et celles des dirigeants devraient être précisées. Des normes devraient viser les salaires des directeurs, l'approbation des règlements par le gouvernement et la question de conflits d'intérêt.

Sous le titre général de contrôle, j'ai proposé de dresser des listes de toutes les sociétés appartenant exclusivement à la Couronne; ces listes devraient être dressées en fonction de critères formels qui en permettraient un contrôle adéquat, ce qui avait été prévu au départ, mais qui ne semble pas donner de bons résultats à l'heure actuelle. Les projets des sociétés devraient être soumis à l'étude du gouvernement et un résumé devrait en être envoyé au Parlement pour que tous les parlementaires en aient connaissance.

Pour ce qui est des rapports, il faudrait remettre au Parlement et au gouvernement un rapport sur les dépenses et les résultats obtenus à l'égard des objectifs visés et des dépenses autorisées. Il faudrait étudier les demandes de renseignements du conseil du Trésor. Le Parlement et le gouvernement devraient faire une étude et une évaluation du rendement signalé.

La Loi devrait prévoir la nomination de vérificateurs. Je suis en faveur de la création de comités de vérification. Il me semble que les vérificateurs du secteur privé devraient être autorisés à faire appel au vérificateur général lorsqu'ils l'estiment nécessaire. La Loi devrait trancher la question des rapports spéciaux remis aux dirigeants. Toutes les sociétés de la Couronne devraient être dotées d'un processus de vérification intégrée.

M. Desmarais: Quels sont les rapports entre votre bureau et ceux des vérificateurs du secteur privé en ce qui a trait aux sociétés de la Couronne, étant donné qu'ils ont demandé une vérification intégrée?

M. Dye: Nos rapports sont bons. Je communique souvent avec les vérificateurs du secteur privé et le vérificateur d'une société de la Couronne peut être quelqu'un du secteur privé. En tant que vérificateur mandaté par le Parlement, je leur écris tous les ans pour savoir s'ils veulent soulever des questions qui intéresseraient le Parlement ou s'ils ont respecté toutes les exigences de la Loi sur l'administration financière. Qu'il soit un employé de mon bureau ou quelqu'un du secteur privé, le vérificateur d'une société de la Couronne a exactement les mêmes responsabilités; les travaux des vérificateurs sont absolument les mêmes.

[Texte]

[Traduction]

• 1150

Mr. Desmarais: Even in comprehensive auditing?

Mr. Dye: Well, comprehensive auditing is not provided for in Crown-owned entities. I believe it should be, but it is not. There are private sector auditors who are capable of performing comprehensive audits, and I would recommend that those corporations that do not have our office as their auditors should engage their private sector auditor to perform comprehensive audits.

Mr. Desmarais: I think you mentioned somewhere in the report that 30% of the public service employees are not really aware of what their job is, and you have mentioned this in performance review and appraisals.

Mr. Dye: Yes.

Mr. Desmarais: Have you not found any position or job descriptions in these cases? Do they exist, and the standards of performance which would normally go with them?

Mr. Dye: I think we have found—and I think it has been common in the public service to have it—a document which you might call a job description, and quite complete on paper; it looks good on paper. This is the problem: the system seems to be there in theory but it does not seem to be working from the perception of those over 4,000 public service employees we surveyed, some of whom we interviewed.

Mr. Desmarais: Are there performance standards written down with each job description and which would indicate that the job is done if certain things happen?

Mr. Dye: I would think generally not. In some cases I am sure they are there, but as a generalization I suspect that we do not see performance standards documented in job descriptions or in general policies of the departments and agencies.

Mr. Desmarais: One other thing that concerns me a little is your comment on letters of comfort. Maybe you would explain what a letter of comfort is and then tell us how you would handle that situation.

Mr. Dye: Mr. Desmarais, I would advise Parliament not to use them. I do not think Parliament should condone letters of comfort.

Mr. Desmarais: You are saying that it is equivalent to a guarantee.

Mr. Dye: It would seem that lenders view them as very equivalent to a guarantee. I have only seen one, which I personally reviewed. But the thrust of the letter of comfort seemed to be that the government was agreeing to continue its ownership in the entity during the time the lender was committing their funds to the entity. I believe the lenders are looking on that and saying, well, it is owned by the government and consequently the government is good for the money if the thing goes belly-up or if there is a need to foreclose on whatever the contract is.

M. Desmarais: Même lorsqu'il s'agit de vérification intégrée?

M. Dye: Eh bien, la loi ne prévoit pas la vérification intégrée pour les sociétés de la Couronne. Pour ma part, j'estime qu'elle devrait le faire, mais ce n'est pas le cas. Il existe des vérificateurs du secteur privé qui pourraient être chargés d'une vérification intégrée; je recommanderais aux sociétés qui ne nous ont pas comme vérificateurs de faire appel à un vérificateur du secteur privé et de le charger de la vérification intégrée.

M. Desmarais: À un endroit dans votre rapport, vous avez dit, il me semble, que 30 p. 100 des fonctionnaires ne savent pas exactement quelles sont leurs fonctions; vous en avez parlé dans le contexte des examens du rendement et de l'évaluation de l'employé.

M. Dye: Oui.

M. Desmarais: Mais n'avez-vous pas trouvé des profils d'emploi ou des descriptions de tâches? N'existent-ils pas? Ne sont-ils pas habituellement assortis de normes de rendement?

M. Dye: Nous avons étudié les documents utilisés couramment au sein de la Fonction publique: des descriptions de tâches. Ces descriptions sont très détaillées sur papier; à première vue, tout semble y être. Mais voici le problème: théoriquement, le système existe, mais il n'est pas efficace, selon plus de 4,000 fonctionnaires qui ont participé à notre enquête et dont certains ont participé à une entrevue.

M. Desmarais: Les descriptions de tâches sont-elles assorties de normes de rendement qui permettraient de dire que le travail a été fait si certaines choses arrivent?

M. Dye: De façon générale, je dirais non. Il en existe dans certains cas, j'en suis sûr; mais de façon générale, ni les descriptions des tâches ni les politiques générales des ministères et des organismes ne précisent des normes de rendement dans leurs descriptions de tâches.

M. Desmarais: Vous avez également parlé de lettres d'accord; la question m'intéresse. Pourriez-vous nous expliquer ce qu'est une lettre d'accord et nous dire comment vous régleriez la situation?

M. Dye: Monsieur Desmarais, je conseillerais au Parlement de ne pas les utiliser. Selon moi, le Parlement ne devrait pas permettre qu'on les utilise.

M. Desmarais: Vous prétendez qu'il s'agit, en somme, d'une garantie?

M. Dye: Il semblerait que les prêteurs les considèrent comme une garantie. Je n'en ai vu qu'une que j'ai étudié personnellement. La lettre d'accord semblait dire que le gouvernement consentait à demeurer propriétaire de la société pour la période durant laquelle le prêteur consentait à remettre des fonds à cette société. Les prêteurs semblent conclure que la société appartient au gouvernement et que ce dernier remboursera l'argent si la société fait faillite ou s'il faut faire une saisie, selon la nature du contrat.

[Text]

My view is that a more proper way would be to have a formal guarantee which does require the approval of Parliament. The use of letters of comfort by a minister, with the concurrence of his Cabinet, seems to me to put Parliament in the position of being a rubber stamp, and I do not like that.

The Chairman: This is your last question, Mr. Desmarais.

Mr. Desmarais: Last question. I would like to get back to my first question. Would you be able to give to the committee in writing, and maybe in legal terms rather than accounting terms, what you would require or what you would like to have as changes in the act, on this Bill C-123?

Mr. Dye: Mr. Desmarais, if I could refer you to page 58 of the report, in the English version, there in Exhibit 2.4 is a neat little table of the position of the government in 1977 on the proposed Bill C-27 by the then Conservative government and the present Bill C-123. My view is that Bill C-123 is good as far as it goes. What I sense is happening in that bill is that the government is attempting to achieve some better accountability over the Crown-owned corporations and is improving accountability to the government. My concern is the accountability to Parliament as a whole, and so the sole thrust of chapter 2 is to ensure that Parliament has control over the Crown-owned corporations.

• 1155

But, rather than send you a letter, I think there is a very tidy little digest right there of the issues that we would raise, sir.

Mr. Desmarais: Would you comment a little on the items and how you would read this chart?

Mr. Dye: I used this chart in my first response to you. I might take up an awful lot of your time.

Mr. Desmarais: I am through anyway.

The Chairman: Well, we will take it off Mr. Hovdebo's time. Perhaps, having had the reference, we can study that. Thanks, Mr. Desmarais.

Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: Thank you very much, Mr. Chairman.

In the statement the Auditor General just made, he suggested that those letters of comforts were from Parliament. I think that is not quite right. They are from government, from the Cabinet or from a minister, are they not?

Mr. Dye: I apologize, Mr. Hovdebo. Indeed, it is from a minister.

Mr. Hovdebo: I want to take issue with one of your first statements, Mr. Auditor General. On page 7, number 1.6, you suggest that in your view the political will is now present in a number of senior managers in the public service. In the light of the \$30-billion deficit, can we really believe that there is anything more than political will? Did any action or any movement show in their relationship to what has happened in the past and what they are doing now to reduce that deficit?

[Translation]

Il conviendrait plutôt, selon moi, de faire appel à une garantie officielle, qui nécessite l'approbation du Parlement. L'utilisation de lettres d'accord par le ministre, en collaboration avec son cabinet, semble faire du Parlement un automate, ce que je n'aime pas.

Le président: Monsieur Desmarais, c'est votre dernière question.

M. Desmarais: La dernière. J'aimerais revenir à ma première question. En termes juridiques plutôt qu'en termes de comptabilité, pourriez-vous remettre aux membres du Comité des recommandations écrites quant aux modifications que vous souhaiteriez voir apporter au Bill C-123?

M. Dye: Monsieur Desmarais, si vous regardez à la page 63 de la version française du rapport, vous verrez, à la pièce 2.4, un petit tableau illustrant la position prise par le gouvernement conservateur de 1977 par rapport au Bill C-27 et les dispositions actuelles du Bill C-123. De façon générale, le C-123 est un bon projet de loi. En voulant le faire adopter, le gouvernement cherche à améliorer l'imputabilité des sociétés de la Couronne et l'obligation de rendre compte au gouvernement. Je m'intéresse surtout à l'obligation de rendre compte au Parlement dans son ensemble; par conséquent, le chapitre 2 n'est consacré qu'au contrôle du Parlement sur les sociétés, propriétés de la Couronne.

Je ne vois pas pourquoi je vous enverrais une lettre; il me semble que vous avez là un bon petit résumé des questions que nous pourrions soulever.

M. Desmarais: Pourriez-vous nous expliquer un peu comment interpréter cela?

M. Dye: J'ai utilisé cette illustration dans ma première réponse. Cela pourrait prendre beaucoup de temps.

M. Desmarais: J'ai terminé, de toute façon.

Le président: Eh bien, nous le défalquons du temps de parole de M. Hovdebo. Nous pourrions peut-être étudier la question si on nous demande de le faire. Merci, monsieur Desmarais.

Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Merci beaucoup, monsieur le président.

Dans sa déclaration, le vérificateur général a dit que ces lettres d'accords parvenaient du Parlement. Je ne crois pas que ce soit tout à fait vrai. Elles sont signées par le gouvernement, par le Cabinet ou le ministre, n'est-ce pas?

M. Dye: Je vous demande pardon, monsieur Hovdebo. En effet, elles sont signées par un ministre.

M. Hovdebo: Je m'oppose à une de vos premières remarques, monsieur le Vérificateur général. A la page 7, au numéro 1.6, vous dites que, selon vous, il y a présentement une volonté politique manifeste chez un certain nombre de hauts fonctionnaires. Compte tenu du déficit de 30 milliards de dollars, peut-on croire qu'il s'agit uniquement d'une volonté politique? Des mesures concrètes ont-elles démontré ou démontrent-elles qu'on cherche à réduire ce déficit?

[Texte]

[Traduction]

Mr. Dye: Mr. Chairman, to Mr. Hovdebo, yes, I think there is. I want to shy away from engaging in a political policy issue or an ideological issue as to what constitutes restraint or constraint, but I do see a cutting of budgets and a firmness with respect to person-years.

Mr. Hovdebo: It is just that it is not having any effect, I guess, Mr. Chairman.

Rather than going into any particular subject, Mr. Chairman, I want to ask a number of very small questions. Somewhere in here you have 300-and-some Crown corporations. Now, I understood—and I think it came from statements in the House—there were something over 400. Has there been a reduction in the number of Crown corporations in the last year?

Mr. Dye: Mr. Hovdebo, I believe there has been a reduction between 1977 and the November 1981 list which we used. I apologize; in hindsight now, I wish I had published the list as an appendix so people would be able to see the names of the corporations. It was brought to my attention only yesterday that that might have been helpful to readers of this report, and we did not do it. But the list is available from the Office of the Comptroller General. I believe an updated list is to be published very shortly. I do not think we have received it yet. Our information was it was to come out in November, but we are now into December and I do not think we have it yet.

Mr. Hovdebo: But you do think there has been a reduction.

Mr. Dye: Yes, I do.

Mr. Hovdebo: It would be interesting to compare because I do have a list of something over 400 corporations myself from quite some years ago.

Mr. Dye: There was quite a debate as to how many there were in, maybe, 1977.

Mr. Hovdebo: Yes.

Again, I am going to jump around a bit, Mr. Chairman. In chapter 3—I think it is on page 89 . . . you show a diagram or you deal with the tendency to purchase at the end of the year.

Mr. Dye: Oh, yes.

Mr. Hovdebo: Is there a relationship between that purchasing at the end of the year and the Section 8 contracts? Are most of those purchases Section 8 contracts; or could you tell us that?

Mr. Dye: I do not have audit evidence at this point to show you that. We are doing a cash and debt management study this year. I think what we have here is merely a financial analysis of accounting records to confirm or deny the prevailing wisdom that there is a lot of money spent by government in the last month of the year. This little computer graphic, I think, says better than I can describe in words that indeed there are exaggerated payments every March, and have been for the last seven years, and this year we are going to find out why.

[Traduction]

M. Dye: Oui, monsieur le président, certaines mesures semblent prometteuses. Je veux éviter de m'engager dans une discussion politique ou idéologique sur la restriction, mais j'ai constaté des coupures dans les budgets et une fermeté en matière d'années-personnes.

M. Hovdebo: Mais, monsieur le président, il me semble que ces mesures restent sans lendemain.

Au lieu de m'en tenir à un domaine particulier, j'aimerais poser plusieurs petites questions. Dans votre rapport, vous parlez d'environ 300 sociétés de la Couronne. Or, à la Chambre, il me semble qu'on parlait de 400 sociétés. A-t-on réduit le nombre de sociétés de la Couronne au cours de l'an dernier?

M. Dye: Monsieur Hovdebo, je crois qu'il y a eu une réduction entre 1967 et le mois de novembre 1981; la liste que nous avons utilisée était datée du mois de novembre 1981. Veuillez m'excuser; j'aurais dû publier la liste en annexe de sorte que les gens voient les noms des sociétés. Cette liste n'a pas été annexée et on m'a signalé hier seulement qu'elle aurait pu être utile aux lecteurs du rapport. Mais on peut se procurer cette liste au Bureau du contrôleur général. La liste a été mise à jour et sera publiée sous peu, je crois. Nous ne l'avons pas encore reçue. Nous étions sensés la recevoir au mois de novembre, mais nous sommes déjà au mois de décembre et nous ne l'avons pas encore reçue.

M. Hovdebo: Mais le nombre des sociétés a-t-il diminué, selon vous?

M. Dye: Oui, il me semble.

M. Hovdebo: Il serait intéressant de comparer ces listes, car j'en ai une qui date d'il y a quelques années et un peu plus de 400 sociétés sont nommées.

M. Dye: En 1977, le nombre exact de sociétés a soulevé beaucoup de discussions.

M. Hovdebo: Oui.

Je vais changer de sujet encore une fois, monsieur le président. Au chapitre 3, à la page 95, il me semble, un tableau illustre la tendance à la dépense à la fin de l'exercice.

M. Dye: Oui.

M. Hovdebo: Y a-t-il un rapport entre ces acquisitions à la fin de l'exercice et les contrats aux termes de l'article 8? Dans la plupart des cas, s'agit-il de contrats aux termes de l'article 8? Pouvez-vous nous le dire?

M. Dye: Pour le moment, je n'ai pas de pièce probante qui me permette de vous répondre. Cette année, nous entreprenons une étude pour connaître la situation de la caisse et de la dette. Quant à ce que vous avez devant vous, il s'agit tout simplement d'une analyse financière des dossiers comptables qui confirment ou infirment que le gouvernement a dépensé beaucoup d'argent au cours du dernier mois de l'exercice. Cette illustration par ordinateur vaut mieux qu'un de mes discours; en effet, depuis les sept dernières années, on a constaté des versements exorbitants au cours des mois de mars; cette année, on saura pourquoi.

[Text]

Mr. Hovdebo: So you do not have that information just yet whether it is . . .

Mr. Dye: My suspicion is that your point is so, but I do not have audit evidence to back it up.

• 1200

Mr. Hovdebo: I am going on to one little section in chapter 15, page 534, paragraph 15.34. You talk about payments for unemployment insurance. Are you indicating here that there has been an improvement in the effect of the errors? The reason I bring this up is that only a couple of months ago both you and the people from Employment and Immigration indicated that they did not have in place a method for checking errors. Did they get it in place? Is that what actually is being reported here?

Mr. Dye: Yes. I think it was frustrating to this committee at that time not to know the over- and under-payments. We were unable to satisfy the committee's interest. Since that time, the UIC people have used software, developed by our office through contractors, to approach this problem and, having done that, are using that as one of their own management tools. For last year, I think it is—the year ended December, 1981—they have been able to reduce it. This is an estimate; we are getting into some sophisticated mathematics here, but our best guess is the amount of over-payments has been reduced by \$112 million, and the estimated under-payments have been reduced by \$10 million, since 1978. I take some pleasure in that, because that pays many times over the cost of my office, in one recommendation.

Mr. Hovdebo: Considering that the increase in payments has gone up several times in that period, that is a very startling reduction. Now, in paragraph 15.35, are you recommending an increase in contributions as early as possible? What is really the impact of this particular section on CPP?

Mr. Dye: The main thrust of our recommendation, I think, is to ask the government to address this problem, because there is going to be a cash crunch in the Canada Pension Plan. I think we estimated it for 1992. If the delay should go beyond 1992, the balance of the fund would probably decline so that probably by the year 2003, the cash resource of the fund would be exhausted. There is a 2-year lead time for it, as I understand it, in this interprovincial agreement, in order to get all these wheels in motion to make appropriate changes. I do think, though, they can waive the requirement for the 2-year lead time.

We again bring to Parliament's notice our concern that not enough attention is being paid early enough to this problem, and Parliament should insist that something be done about it.

Mr. Hovdebo: Back up a few pages there to page 528, paragraph 15.23, headed Audit of Indian Band Trust Accounts. You did a sample—and again, I am referring back to the position your office took some months ago. Your position here is based on a couple of samples, is it?

[Translation]

M. Hovdebo: Vous n'avez donc pas ces renseignements à l'heure actuelle . . .

M. Dye: Il me semble que vous avez raison de dire cela, mais je n'ai pas de preuve documentaire pour le justifier.

M. Hovdebo: Je passe maintenant à une partie du chapitre 15, le paragraphe 15.34 à la page 576. Il s'agit du processus de versement des prestations d'assurance-chômage. Prétendez-vous que la situation s'est améliorée et que l'on a rectifié certaines erreurs? Je soulève la question car il y a à peine deux mois, vous-même et les représentants du ministère de l'Emploi et de l'Immigration avez dit qu'on ne disposait pas de mécanisme permettant de contrôler les erreurs. Un mécanisme a-t-il été mis en oeuvre? C'est de cela que vous parlez dans votre rapport?

M. Dye: Oui. À ce moment-là, il était frustrant pour les membres de ce comité de ne pas connaître les montants de trop-payés et les paiements insuffisants. Nous avons pu répondre aux souhaits de ce comité. Depuis ce temps-là, les fonctionnaires de la CAC ont fait appel au logiciel mis au point par notre bureau grâce à des contracteurs pour aborder ce problème; ils utilisent maintenant couramment ce logiciel. Pour cette année, c'est-à-dire l'exercice se terminant au mois de décembre 1981, on a pu réduire le nombre des trop-payés. Il s'agit d'une estimation; les calculs sont très compliqués mais on estime que le montant des trop-payés a été réduit de 112 millions de dollars et les paiements insuffisants ont baissé de 10 millions de dollars depuis 1978. Je m'en réjouis, car ces économies représentent plusieurs fois le coût de mon bureau.

M. Hovdebo: Si l'on tient compte du fait que les versements ont augmenté plusieurs fois au cours de cette période, c'est une réduction qui étonne. Or, au paragraphe 15.35, recommandez-vous une augmentation des contributions le plus tôt possible? Quelle incidence cette partie du rapport a-t-elle sur le RPC?

M. Dye: Notre recommandation cherche surtout à intéresser le gouvernement à cette question car le régime de pensions du Canada sera à sec. Nous avons prévu cela pour 1992. Si cela se produit après 1992, le solde du fonds diminuerait probablement de sorte que vers l'an 2003, les capitaux seraient épuisés. En vertu de cette entente avec les provinces, on a prévu un délai de deux ans, si je me souviens bien, avant de pouvoir apporter des modifications. Par contre, il me semble que l'on peut rejeter cette mesure qui prévoit un délai de deux ans.

Nous signalons au Parlement qu'à notre avis on ne s'intéresse pas assez tôt à ce problème et le Parlement devrait exiger que certaines mesures soient prises.

M. Hovdebo: Revenez un peu en arrière, au paragraphe 15.23 de la page 569; sous le titre vérification des comptes de fiducie des bandes indiennes. Vous avez fait une étude en choisissant deux bandes qui désiraient être vérifiées; je fais allusion à la politique adoptée par votre bureau il y a quelques mois. Votre politique se fonde sur l'étude faite auprès de deux bandes, n'est-ce pas?

[Texte]

Mr. Dye: Yes.

Mr. Hovdebo: Are you recommending that there be a continual auditing of these accounts?

Mr. Dye: I think our basic thrust is that we want the department, through its own internal control procedures, constantly to make sure that the management is ensuring these things are reconciled regularly.

Mr. Hovdebo: Did you run into any concern among the bands you did audit in their thinking that this is money paid to the bands for their own use? Is that a position the bands have taken, or did you not run into that?

Mr. Dye: Mr. Hovdebo, I am going to ask Larry Ting to assist me on this, because he has been right on the firing line personally. Larry Ting is a principal with my office and has some considerable experience in this area.

• 1205

The Chairman: Mr. Ting.

Mr. Larry Ting (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Yes, Mr. Chairman. Would you repeat the question, sir?

Mr. Hovdebo: In the process of even doing the two, and then the process of dealing with this subject on a general basis, are the bands accepting it as a responsibility that the money is taxpayers' money, or that it is band money which they can spend on their own?

Mr. Ting: We met two bands. When we did the two bands, we met with two band councils. They had full band councils there, and they are aware that this is their money, and they like to know the accountability of this money, seeing whether it has been managed properly by the department, has been disbursed properly under their own authority, and all the revenue has been collected on their behalf. So they were very happy that something has been done to look after that. All the expenses have been disbursed in accordance with their wishes, and all the revenue has been credited to their account.

Mr. Hovdebo: Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Hovdebo.

Miss Campbell, you would be the next one on the list.

Miss Campbell: Thank you, Mr. Chairman. I would like to turn to chapter 13, the Department of Transport, particularly surface transportation and water transportation, to be even more specific. I would like to turn to program planning, 13.71. Maybe I might start by quoting something from your report, 13.72:

For some of the Fundy routes, there appears to be little sound economic reason from a transportation point of view for subsidization. For example, the automobile trip from Portland, Maine to Halifax is significantly more economical than is a trip by ferry and car.

[Traduction]

M. Dye: Oui.

M. Hovdebo: Recommandez-vous une vérification permanente de ces comptes?

M. Dye: Essentiellement, nous voulons que le ministère, par le biais de ces procédures de contrôle interne, s'assure que l'on s'intéresse régulièrement à l'administration de ces fonds.

M. Hovdebo: Lorsque vous avez vérifié les comptes des bandes, les Indiens vous laissaient-ils entendre qu'il s'agit d'argent versé aux bandes et que c'était à elles de l'administrer? Les bandes ont-elles adopté cette ligne de conduite; avez-vous été conscient de cette attitude?

M. Dye: Monsieur Hovdebo, je vais demander à Larry Ting de m'aider à vous répondre, car c'est lui qui était personnellement chargé de cette affaire. Larry Ting est directeur principal et a une très longue expérience de ces questions.

Le président: Monsieur Ting.

M. Larry Ting (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada): Oui, monsieur le président. Voudriez-vous répéter la question, monsieur?

M. Hovdebo: Lorsque vous avez procédé à ces deux vérifications ponctuelles, et lorsque vous abordez cette question d'une manière générale, les bandes reconnaissent-elles que cet argent est celui des contribuables, donc que certaines obligations doivent être respectées, ou que cet argent est à elles et qu'elles peuvent le dépenser comme bon leur semble?

M. Ting: Nous avons rencontré deux bandes. Lorsque nous avons procédé à ces vérifications, nous nous sommes réunis avec les conseils de ces deux bandes. Ces conseils à part entière savent que c'est leur argent, ils veulent qu'on leur rende compte, s'assurer que ces sommes ont été gérées correctement par le ministère, dépensées au vertu de leurs autorisations, et que toutes les recettes ont été perçues en leur nom. C'est donc avec plaisir qu'ils ont constaté qu'un certain contrôle était exercé. Toutes les dépenses ont été faites conformément à leur souhait, et toutes les recettes ont été créditées à leur compte.

M. Hovdebo: Merci.

Le président: Merci, monsieur Hovdebo.

Mademoiselle Campbell, vous êtes la suivante sur la liste.

Mlle Campbell: Merci, monsieur le président. J'aimerais passer au chapitre 13, au chapitre consacré au ministère des Transports et plus particulièrement au transport maritime. J'aimerais me référer au chapitre 13.71 de la planification du programme. Je pourrais peut-être commencer par citer le paragraphe 13.72:

Pour certains itinéraires de la Baie de Fundy, il ne semble guère y avoir de justification économique, sur le plan du transport, pour verser des subventions. Par exemple, il est beaucoup plus économique et rapide de se rendre en automobile de Portland (Maine) à Halifax que d'emprunter le traversier et faire le reste du trajet en voiture.

[Text]

First of all, the ferries land in Yarmouth, approximately 200 miles away from Halifax. But I have a transportation cost comparison from Halifax, and I would like to know what your transportation cost is in relation to this, and just for the record I would like to put it in.

If you go from Portland to Halifax on road miles, by highway, you have 566 miles, which costs about \$203.76, a total cost of \$203.76. If you go by ferry from Halifax, the road miles to get to Yarmouth are 200 miles, at a cost of \$72, and the ferry cost is \$110: a total cost of \$182. That is not taking into consideration the number of hours and the fact that to get from Halifax to Portland by car it would take approximately 12 hours, doing good time, and probably having to stay overnight somewhere before you kept going.

As well, for the record I would just like to give you the cost to go from Yarmouth to Portland by road, and compare it by ferry. I am getting at your economic statement here, and I would like to be shown where you get it from. In road miles, from Yarmouth to Portland, on the highway, it is 766 miles, for a total cost of \$275.76. By ferry from Yarmouth, it is \$110. So I find big discrepancies from what I have been given on the total costs of driving by car from Halifax to Portland, or by going from Halifax to Yarmouth to Portland.

I realize that you are basing it on that it is a non-essential service by the federal government because of a Treasury Board submission that the \$14.3 million a year in subsidy paid for the Bay of Fundy operation which serves three ferries, which is 10% of the total amount paid to CN Marine, \$143 million for the same year . . .

You also say—on page 418, at the top of the page—that the agreement between the department, CN and CN Marine:

... was based on the need to control expenditures and promote efficient and cost effective management of the East Coast ferry services.

Efficient and cost effective.

I realize that you do not like to look at the intention of why such services . . . I think you said that today; I did not get quite the quote, but mitigating factors which impact on the Department of Transport.

I think you are paid enough to take into consideration the area and what those services are providing. I think it is clear, in three counties in the southern part of the province, there is about \$135 million of exports in fish that go, using the Bay of Fundy services. About 35% of the American tourists use the Yarmouth port of entry to come to Nova Scotia; that was in 1980, I think. As for bus tours coming into the province, it is about 80%.

So those are just two uses, aside from the fact that, historically, we have had ferry services at that end of the province both to Maine and to New Brunswick. Now I would like to

[Translation]

Tout d'abord, le port des traversiers se trouve à Yarmouth, à environ 200 milles d'Halifax. Cependant, j'ai une comparaison du coût du transport à partir d'Halifax, et j'aimerais savoir comment vous avez vous-même chiffré ce coût.

Se rendre de Portland à Halifax par la route, cela fait 566 milles ce qui revient à un coût total de \$203.76. Si on veut prendre le traversier, pour se rendre d'Halifax à Yarmouth cela fait 200 milles à un coût de \$72 et le traversier coûte \$110: coût total \$182. Sans compter que pour aller d'Halifax à Portland par la route, il faut une bonne douzaine d'heures avec une étape presque inévitable pour passer la nuit.

J'aimerais également vous donner le coût par la route pour se rendre de Yarmouth à Portland, et faire la comparaison avec le traversier. Vous dites que c'est plus économique par la route et j'aimerais bien savoir d'où vous sortez ces chiffres. Par la route, de Yarmouth à Portland il y a 766 milles, pour un coût total \$275.76. Avec le traversier, le coût est de \$110. Je constate donc d'énormes différences avec les chiffres qu'on m'a donnés pour la route d'Halifax à Portland, ou d'Halifax à Portland en passant par Yarmouth.

Je comprends que vous vous fondez sur le fait que ce n'est pas un service essentiel fourni par le gouvernement fédéral car selon une soumission du Conseil du Trésor, 14.3 millions de dollars sont versés par année sous forme de subventions pour les trois traversiers des services de la Baie de Fundy, ce qui représente 10 p. 100 du montant total versé à CN Marine, 143 millions de dollars pour la même année . . .

Vous dites également—en haut de la page 453—que l'accord entre le ministère, le CN et CN Marine

... se fondait sur la nécessité de contrôler les dépenses et de promouvoir une gestion efficiente et rentable des services de traversier sur la côte est.

Efficiente et rentable.

Je sais que vous préférez ne pas tenir compte des raisons de mise en place de tels services . . . Je crois que c'est ce que vous avez dit aujourd'hui; je ne me souviens pas de vos paroles exactes, des facteurs dont doit tenir le ministère des Transports.

Je crois que vous êtes suffisamment payés pour tenir compte des facteurs régionaux de ce que ces services offrent. Je crois qu'il est clair que dans ces trois comtés de la partie sud de la province, les services de la Baie de Fundy servent à transporter pour 135 millions d'exportation de poisson. Environ 35 p. 100 des touristes américains passent par Yarmouth pour venir en Nouvelle-Écosse; je crois que c'était le chiffre en 1980. Pour ce qui est des cars de touristes, ce chiffre passe à environ 80 p. 100.

Ce sont deux simples exemples d'utilisation, mis à part le fait que historiquement, nous avons toujours eu des services de traversiers à ce bout de la province, à destination du Maine et

[*Texte*]

know how you get your economic soundness—just that one statement—and what you base it on.

Mr. Dye: Thank you, Miss Campbell, for your insights.

I am not personally knowledgeable of all the numbers and miles per hour, but I do have an expert for you. I hope we can offer you a complete explanation.

I would like to call upon Mr. Vinod Sahgal, principal on this assignment. He may have personally done this part of it, or it may have been somebody else. If we cannot give you the whole answer now, we will get it for you.

The Chairman: Mr. Sahgal.

Mr. V. Sahgal (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman and members, the point the auditor is making is the need for multi-modal planning and looking at all the costs and benefits in the decision-making process.

Miss Campbell: You only look at Halifax in that.

Mr. Sahgal: We looked at a sample of services provided by CN Marine, particularly those for which there is no constitutional obligation. Our approach was, if there is no constitutional obligation, we would look at the decision-making process that allows the Department of Transport to provide information to ministers on the costs and benefits of those services, where there is a discretion.

I would be happy to provide you and this committee the specific data on the Halifax-to-Portland service. I do not have the specific data right now, but I would be happy to provide that.

Miss Campbell: Did you ask anyone for it, outside of your own . . . ? On what did you base it?

Mr. Sahgal: The data was collected from the Department of Transport, from information available there on the costs for the ferry and for driving.

Miss Campbell: I would like to have that submitted to the chairman for everybody to have. I do not want it just coming to me and not being effective.

Mr. Dye: We would be happy to provide the information you request.

Miss Campbell: Now, when you do an audit like that, looking at \$14.3 million out of a total cost of \$143 million, and you say cost-efficient effective management, do you look at the total effectiveness of the ferry system on the east coast; or are you just picking this particular item because it is not a constitutionally . . . ? Do you look at the overall picture of ferry service on the east coast?

[*Traduction*]

du Nouveau-Brunswick. J'aimerais savoir comment vous êtes arrivés à cette conclusion de non-rentabilité.

M. Dye: Mademoiselle Campbell, je vous remercie de nous avoir donné ces précisions.

Je ne connais pas personnellement tous ces chiffres, et ces calculs de milles par heure, mais j'ai un expert. J'espère qu'il pourra vous donner une explication complète.

J'aimerais faire appel à M. Vinod Sahgal, qui est le directeur principal dans ce domaine. Il est peut-être personnellement responsable en partie de ces conclusions, ou c'est peut-être quelqu'un d'autre. Si nous ne pouvons vous donner toute la réponse maintenant, nous vous la communiquerons plus tard.

Le président: Monsieur Sahgal.

M. V. Sahgal (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, le vérificateur général indique simplement la nécessité de tenir compte dans la planification de l'ensemble des moyens de transport et de leur rentabilité dans les décisions.

Mlle Campbell: Vous ne parlez que d'Halifax.

M. Sahgal: Nous avons étudié un échantillonnage de services offerts par CN Marine, tout particulièrement ceux qui ne correspondent à aucune obligation constitutionnelle. Nous avons estimé que s'il n'y avait pas d'obligation constitutionnelle, nous devrions étudier les décisions qui permettent au ministère des Transports de donner des renseignements au ministre quant à la rentabilité de ces services, lorsqu'il y a pouvoir discrétionnaire.

C'est avec plaisir que je vous fournirai tous les chiffres concernant le service Halifax-Portland. Je ne les ai pas ici, mais je me ferai un plaisir de vous les fournir.

Mlle Campbell: Avez-vous demandé à quelqu'un de l'extérieur . . . Sur quoi vous êtes-vous fondé?

M. Sahgal: Ces chiffres nous ont été fournis par le ministère des Transports, les chiffres comparatifs disponibles entre la route et le traversier.

Mlle Campbell: J'aimerais qu'ils soient communiqués au président pour que tout le monde les ait. Je ne veux pas être la seule à les recevoir.

M. Dye: Nous nous ferons un plaisir de fournir ces renseignements que vous réclamez.

Mlle Campbell: Lorsque vous faites une telle vérification, lorsque vous étudiez une dépense de 14.3 millions de dollars sur un total de 143 millions de dollars, et que vous parlez de gestion efficiente et rentable, est-ce que vous mesurez la rentabilité de l'ensemble des services de traversiers sur la côte Est, ou choisissez-vous ce cas particulier simplement parce qu'il n'y a pas d'obligation constitutionnelle . . . ? Est-ce que vous vous intéressez à l'ensemble des services de traversiers sur la côte est?

[Text]

My understanding is that is the most cost-effective system within CN Marine; that they are down to bare bones, practically, as far as employees on there; and that the whole Bay of Fundy service is running very well. Do you look at that? Do you compare the different services under CN Marine and say which one is better?

Mr. Dye: Miss Campbell, under our mandate from Parliament, we are not able to comment on the effectiveness of Crown corporations.

Miss Campbell: But you are able to comment on the spending of \$143 million.

Mr. Dye: We are looking at that from the perspective of being the auditor of Canada and looking at it from the Department of Transport and its surface program. We are not the auditors of CN Marine, and it would be inappropriate for us to comment on CN Marine's effectiveness.

Now, I will ask Mr. Sahgal to answer your particular question, but there are restrictions on what I can do to serve you as a member of Parliament.

Miss Campbell: I agree with what you are saying; but surely when you are looking at \$143 million in subsidy for ferry services, you must be able to say the department got more value, percentage-wise, out of that in some routes over others.

Mr. Dye: Mr. Sahgal, can you help us?

Mr. Sahgal: Yes, certainly.

As Mr. Dye points out, our audit focuses on the way surface managers manage their program.

In 1971, for instance, we comment:

Levels of service on several ferry routes on the East Coast have also been adjusted in certain instances in response to either changing demand or the availability of other kinds of transportation.

• 1215

In other words, we have reviewed their ongoing planning process and we are, in fact, commenting that they are doing this. The specific instance of Halifax to Portland is an example. It is only an example. We are not zeroing in for the purposes of zeroing on any specific route.

Miss Campbell: I would like to ask one more question, if I still have time. It is on your statement that you were pleased to see that the minister wants CN to have—did you say a private sector audit of CN Marine?

Mr. Dye: I was commenting on a very brief scan of a news item this morning. Somebody gave me a clipping and advised me that Minister Jean-Luc Pepin had stated he was prepared to ask CN Marine to ask their private sector auditors if they would conduct a comprehensive audit of CN Marine. I am giving this to you second hand; it may have come from the House, and we may need Hansard to tell us exactly what was said. I am not quite sure where it comes from.

[Translation]

D'après mes renseignements, c'est le service le plus rentable de CN Marine; le nombre d'employés est réduit au stricte minimum et le service de la Baie de Fundy fonctionne très bien. Est-ce que vous en tenez compte? Est-ce que vous faites la comparaison entre les divers services de CN Marine pour déterminer le meilleur?

M. Dye: Mademoiselle Campbell, notre mandat du Parlement ne nous autorise pas à faire des commentaires sur la rentabilité des sociétés de la Couronne.

Mlle Campbell: Mais vous pouvez faire des commentaires sur la manière dont 143 millions de dollars sont dépensés.

M. Dye: Nous le faisons dans la perspective du Bureau du vérificateur général qui a pour mandat entre autres de contrôler la bonne gestion du programme de surface du ministère des Transports. Nous ne sommes pas des vérificateurs de CN Marine, et il serait déplacé que nous fassions des commentaires sur la rentabilité de CN Marine.

Je vais demander à M. Sahgal de répondre à votre question particulière, mais il y a des limites à ce que je peux faire pour vous servir en tant que parlementaire.

Mlle Campbell: Je suis d'accord avec vous; mais lorsque vous étudiez la subvention de 143 millions de dollars accordés aux services de traversiers, vous devez pouvoir dire que certains services offerts par le ministère sont plus rentables que d'autres.

M. Dye: Monsieur Sahgal, pouvez-vous nous aider?

M. Sahgal: Oui, certainement.

Comme M. Dye l'a indiqué, notre vérification porte sur la manière dont les directeurs des transports de surface gèrent leur programme.

En 1971, par exemple, nous disons:

Les niveaux de services de plusieurs itinéraires de traversiers sur la côte Est ont également été adaptés dans certains cas en réponse soit à la demande changeante ou à la disponibilité d'autres modes de transport.

En d'autres termes, nous avons passé en revue leur procédure de planification et nous ne faisons que commenter ce qu'ils font. L'exemple particulier du service Halifax-Portland n'est qu'un exemple. Nous le faisons simplement pour donner un exemple précis.

Mlle Campbell: J'aimerais poser encore une question, s'il me reste du temps. Vous avez dit dans votre déclaration avoir constaté avec plaisir que le ministre voulait que CN Marine se soumette à une vérification—privée, avez-vous dit?

M. Dye: J'ai dit cela à partir de notes que l'on m'a remises ce matin. Quelqu'un m'a donné un bout de papier et m'a informé que le ministre Jean-Luc Pepin avait déclaré être disposé à demander à CN Marine de se soumettre à une vérification intégrée conduite par ces vérificateurs du secteur privé. C'est un renseignement de deuxième; le ministre l'a peut-être dit à la Chambre, et il faudra peut-être lire le

[Texte]

Miss Campbell: My understanding is, and maybe that can be clarified, that there was an audit done by CN Marine privately.

Mr. Dye: No. An attest audit. An attest only—a legislative audit, if you will, of a Crown-owned corporation.

Miss Campbell: An attest only, meaning they just sign that these are certified figures there?

Mr. Dye: They do a lot of work in order to come to their opinion.

Miss Campbell: All right.

Mr. Dye: When you are auditing as a legislative auditor of a Crown entity, you look at the attest, giving fairness of presentation of financial statements and comment on consistency in accordance with generally accepted accounting principles. That is done by all auditors, whether it is my office or a private sector auditor. When you are the auditor of a Crown-owned entity, you also have the obligation under the Financial Administration Act to comment on matters of authority—whether or not the transactions were lawful—and also an obligation to bring to the attention of Parliament other matters of interest. So if you have the auditor of CN Marine, he has a different obligation—because he is auditing a Crown—from what he might to a private ferry service somewhere.

I have just had brought to me what the minister said.

Miss Campbell: I have no more time.

Mr. Dye: Would you like to know?

Miss Campbell: I was in the House, so I can recall.

Mr. Dye: The point is that private sector auditors can do comprehensive auditing, which is value-for-money auditing. That is another term you might like to use; it looks into management operations, systems, and procedures.

The Chairman: Thank you, Miss Campbell.

Mr. Lambert.

Mr. Lambert: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Dye, just as a matter of general comment on the report, I have gone into some of the particulars and I must say I am going to raise in some great detail your comments with regard to the Department of Employment and Immigration. I am disturbed at the remarks that were made, if I may say so. I am just wondering how your officers have come to the conclusions. What is their competence, for instance, to determine whether

[Traduction]

Hansard pour voir exactement ce qu'il a dit. Je ne suis pas tout à fait sûr de l'origine de ce renseignement.

Mlle Campbell: D'après mes renseignements, cela peut être confirmé, CN Marine a été soumis à une vérification privée.

M. Dye: Non. Une attestation de vérification. Une simple attestation—une vérification législative, si vous voulez, d'une société appartenant à la Couronne.

Mlle Campbell: Une simple attestation, c'est-à-dire qu'ils ont simplement signé pour indiquer que ces chiffres étaient certifiés?

M. Dye: Ils font beaucoup de travail avant de certifier ces chiffres.

Mlle Campbell: D'accord.

M. Dye: Lorsque vous faites une vérification en tant que vérificateur législatif d'une entité de la Couronne, il y a l'attestation qui reconnaît la justesse de la présentation des états financiers et les commentaires quant à la logique conformément aux principes comptables généralement reconnus. C'est ce que font tous les vérificateurs, que cela soit ceux de mon bureau ou ceux d'une firme privée. Lorsque vous êtes le vérificateur d'une entité appartenant à la Couronne, vous avez également l'obligation que vous impose la Loi sur l'administration financière de commenter les questions d'autorisation—déterminer si oui ou non certaines transactions sont légales—et également l'obligation de porter à l'attention du Parlement les autres questions d'intérêt. Donc dans le cas du vérificateur de CN Marine, son obligation est différente—car c'est une vérification d'une société de la Couronne—de ce qu'elle pourrait être s'il s'agissait d'un service de traversiers privés.

On m'a simplement communiqué ce que le ministre avait dit.

Mlle Campbell: Je n'ai plus de temps.

M. Dye: Voudriez-vous savoir?

Mlle Campbell: J'étais à la Chambre, je peux donc m'en rappeler.

M. Dye: Les vérificateurs du secteur privé peuvent procéder à des vérifications intégrées c'est-à-dire à des vérifications portant sur la valeur reçue en contre-partie de l'argent dépensé. C'est un autre terme que vous pourriez peut-être utiliser; ils s'intéressent à la gestion, aux systèmes et aux procédures.

Le président: Merci, mademoiselle Campbell.

Monsieur Lambert.

M. Lambert: Merci, monsieur le président.

Monsieur Dye, je commencerai par dire d'une manière générale que je me suis intéressé de près à certaines questions particulières contenues dans votre rapport et je dois dire que je reviendrai en détail sur vos commentaires concernant le ministère de l'Emploi et de l'Immigration. Pour le moins, vos commentaires m'ont troublé. Je me demande simplement comment vos collaborateurs sont parvenus à ces conclusions.

[Text]

there should be an assessment in the selection process to determine whether it provides any insurance that these immigrants can become successfully established in Canada? I spend an eternity fighting with the department that they themselves should decide. Some chap who is an immigration counsellor gets moved, assigned to some field office, and frankly he could not say whether the person was going to be successfully integrated into Canadian life any more than I can tell what the temperature up on Jupiter is.

Frankly, as for an immigrant settling in Canada, many of them have a quality that Canadians do not have; that is, a desire to spit on their hands and get on with the job. This is the sort of thing that bothers me, that this comes down to.

There are other conclusions that have to be explained, and we will get into it. How can you determine—you, as the Auditor General—that our immigration policy, our immigration program, does or does not meet the target?

• 1220

There is no doubt about it. We are into a quota immigration program with the provincial governments. They do not call it that, but that is what it is. You can tell how it works because certain posts abroad slow down in their processes. If they had been going too fast, they are getting to the cap of their quota—say Hong Kong or Manila—and then the thing just slows down to an eternity.

The problem is, Mr. Dye, in all of this, I think your people and the immigration personnel forget they are dealing with people; to them immigration is merely the handling of a file, not another person. Frankly, sometimes I think they do better handling cattle than they do our immigrants.

Also, there is this question here that there are 10% discretionary visas granted within Canada. Thank God, they are! As it is, the department for immigration has been organized, reorganized, super-reorganized, and now they have an extra layer over in External Affairs. It is a wonder that anybody gets processed at all, or that any officers can arrive at any decisions.

And here is another thing I find in the report: the decision-making has to be so controlled and so vetted as maybe to be reported to Parliament. Parliament is the last place in the world to make decisions. That is a policy body. It is not an administrative section of government.

So I just wonder, you know. You can control yourself until you are going to have to ask somebody's permission to breathe. There is a tendency towards that in government.

[Translation]

Par exemple, quelle est leur compétence pour déterminer s'il devrait y avoir une évaluation du processus de sélection pour assurer que ces candidats à l'immigration s'établissent avec succès au Canada? Cela fait une éternité que je me bats avec le Ministère pour qu'ils puissent décider eux-mêmes. Les conseillers des services d'Immigration sont sans cesse déplacés d'un bureau local à un autre, et il leur est tout aussi impossible de dire si un immigrant s'intégrera avec succès à la société canadienne qu'il m'est impossible de dire quelle est la température sur Jupiter.

Beaucoup des immigrants qui viennent s'installer au Canada ont une qualité que les Canadiens n'ont pas: la volonté de retrousser leurs manches et de se mettre au travail. C'est cela qui est important et qui me gêne dans vos conclusions.

Il y a d'autres conclusions qui doivent être expliquées, et nous y reviendrons. Comment pouvez-vous dire, vous, le Vérificateur général, que notre politique d'immigration, que notre programme d'immigration remplit ou ne remplit pas ses objectifs?

Cela ne fait aucun doute. Nous avons un système de contingentement de l'immigration par province. On ne le dit pas ouvertement mais c'est de cela qu'il s'agit. Nous savons très bien que le contingentement se fait par le biais de la lenteur administrative de nos missions à l'étranger. Si l'on a un peu trop admis d'immigrants d'une certaine provenance, par exemple Hong Kong ou Manille, et que l'on est proche d'épuiser le quota, la procédure administrative se ralentit et nécessite une éternité.

Le problème dans tout cela, monsieur Dye, est que le personnel de l'immigration et vos collaborateurs oublient qu'il ont affaire à des êtres humains, pour eux, un immigrant n'est qu'un dossier et non pas une personne. Franchement, j'ai parfois l'impression que l'on traite mieux le bétail que nos immigrants.

A cela s'ajoute le fait que 10 p. 100 des visas alloués sont discrétionnaires. Dieu sait combien ils sont discrétionnaires! Le ministère de l'Immigration a été organisé, et réorganisé, et super-réorganisé et on a instauré maintenant un échelon administratif supplémentaire au niveau des Affaires extérieures. C'est un miracle que certains dossiers arrivent à être expédiés et que les agents parviennent, de temps à autre, à prendre une décision.

Je remarque encore un autre élément dans le rapport. La prise de décision est tellement contrôlée, est tellement encadrée dans le seul but de la placer sous le contrôle du Parlement. Le Parlement devrait cependant être le dernier à rendre des décisions à ce sujet. Le Parlement est chargé de la politique du gouvernement, il ne constitue pas une branche de son administration.

Je suis donc bien obligé de me poser des questions. On impose un contrôle tellement stricte qu'il faut demander l'autorisation de respirer et c'est une tendance que l'on voit s'amplifier aujourd'hui.

[Texte]

Now, in arriving at your conclusions with regard to criticisms in department accountability, do you watch that nobody will be able to make a decision? It is bad enough now. One has to read Mr. Grant Reuber's comments about his short period in public life as a senior deputy minister to see how difficult it has become. Frankly, that is the costliest thing in government—the delay. It is time-consuming. Meeting after meeting after meeting, and meetings to see whether they will have to hold meetings—and they are high-priced help who have to attend those meetings. That is why government is so expensive.

I think what has to be done, Mr. Chairman, is for the Auditor General to lend Parliament his skills in streamlining governments—lower those costs. Every year, though, we get an auditor general's report—and this goes back to Max Henderson's predecessor, as far as I am concerned—just piling on more controls; more layers of controls. And we wonder why government is expensive!

Mr. Dye, I respectfully submit to you that what we have to do is to streamline the government process. I think you can still hold to the principle of accountability—yes; very much so. I am not going to take an arbitrary percentage, but I will bet you there is more than a third of government time wasted in unnecessary meetings, cross-consultation, and just generally bugging about in arriving at decisions.

Now you might like to comment.

• 1225

Mr. Dye: I missed your question, Mr. Lambert.

Mr. Lambert: These are not necessarily questions only. Members are entitled to comment and ask senior advisers, since you are responsible to Parliament, and I trust I am a parliamentarian, that the observations I have made with regard to the cost of government . . .

Mr. Dye: I am just as concerned as you are, Mr. Lambert. In fact, I am so concerned that we are starting a project on constraints to management to find out why it is so difficult to get things done, and what impedes a manager and impairs his ability to do what he knows he should be doing. I hope to be able to identify those factors and advise you next year in my annual report.

Mr. Lambert: I appreciate that, because to me, when you see that the—and we rail against what is known as bureaucracy—it is not the people. I have a lot of friends in the Public Service of Canada who tell me that to get a decision arrived at is a monumental proposition—and start costing that. And I say that if you are going to be sincere about determining cost effectiveness, let us look at this massive piling on of rules upon rules upon rules and requirements of six departments meeting, or committees, and one thing and another. I do not think it is necessary.

Mr. Dye: We will attempt to find out for you whether they are necessary, Mr. Chairman.

Mr. Lambert: Okay. That is all I have to say at this stage, Mr. Chairman.

[Traduction]

Lorsque vous critiquez l'exercice de la responsabilité au niveau des ministères, tenez-vous compte du besoin de prendre des décisions? C'est déjà suffisamment difficile maintenant, il suffit de voir ce qu'en dit M. Grant Reuber qui a été sous-ministre dans un ministère important pendant quelque temps. Ce qui est le plus coûteux dans l'administration publique aujourd'hui, c'est la lenteur. Les réunions succèdent aux réunions, sans parler des réunions préparatoires qui ont pour but de décider si l'on va tenir une réunion, et qui gaspillent le temps de fonctionnaires grassement payés. C'est pour cela que l'administration publique coûte si cher.

Ce qu'il faudrait faire, monsieur le président, c'est que le Vérificateur général prête son concours au Parlement de façon à réduire le coût de l'administration. Au lieu de cela, nous voyons chaque année le rapport du Vérificateur général—et cela remonte à l'époque du prédécesseur de Max Henderson—imposer de nouvelles strates de contrôle et l'on se demande pourquoi l'administration coûte si cher!

Monsieur Dye, je considère que notre première tâche est de rationaliser l'administration. Cela ne signifie pas qu'il faille renoncer à la notion de responsabilité, bien au contraire. Je suis prêt à parier que l'administration gaspille plus d'un tiers de son temps en réunions, consultations, et parloles inutiles avant que les décisions ne soient prises.

J'aimerais connaître votre point de vue.

M. Dye: Quelle est votre question, monsieur Lambert?

M. Lambert: Ce n'est pas nécessairement une question. Nous pouvons donner notre avis et vous demander le vôtre puisque vous êtes responsable devant le Parlement et je pense que, en tant que parlementaire, les remarques que je viens de faire concernant le coût de l'administration . . .

M. Dye: Cela me préoccupe autant que vous, monsieur Lambert. À tel point que nous entamons une étude des contraintes de gestion afin de déterminer pourquoi il est si difficile d'agir et quels sont les éléments qui freinent les gestionnaires et les empêchent de prendre les mesures dont ils savent qu'elles s'imposent. J'espère pouvoir identifier ces facteurs et en traiter dans mon prochain rapport annuel.

M. Lambert: J'en suis heureux car voyez-vous, nous tournons en dérision la bureaucratie mais les fonctionnaires ne sont pas toujours en cause. J'ai beaucoup d'amis dans la Fonction publique fédérale qui me disent qu'il est incroyablement difficile de prendre une décision. Essayez-donc de chiffrer ce qu'une telle paralysie coûte. Si l'on veut vraiment rationaliser, remettons-donc en question tout ce carcan que constitue l'accumulation de règles, de comités, de réunions, etc. Cela me paraît inutile.

M. Dye: Nous allons essayer de déterminer pour vous si ces règles sont nécessaires, monsieur le président.

M. Lambert: Bien. C'est tout ce que j'avais à dire pour le moment, monsieur le président.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Lambert.
Mr. Thomson.

Mr. Thomson: Does the committee adjourn normally at 12.30 p.m., Mr. Chairman?

The Chairman: Normally, Mr. Thomson.

Mr. Thomson: Yes; I just wanted to know.

You know, Mr. Chairman and Mr. Dye, you have been issuing these types of books here for quite a few years, and the jury reads these horror stories. We do not seem ever to . . . things go on the same way.

I guess I have two questions. What do you suppose is the root reason for all these horror stories? Is there something here that we are missing? Are there some kind of comments read that contribute to these series of horror stories that go on year after year after year? Is it a combination of circumstances, the lack of accountability to Parliament? There is only so much that we, as members of Parliament, can do. I mean, if anybody in Parliament could wade through this book, would that not be a miracle in itself? What is the problem here as you see it, Mr. Dye?

Mr. Dye: Mr. Thomson has asked a monumental question.

Mr. Thomson: Well, it is a monumental problem, is it not?

Mr. Dye: I may have an inadequate answer.

Part of the problem, I think . . . Some time back, when Jim Macdonell made Parliament sit up in its chair and observe, or possibly agree with him, when he reported that Parliament was ahead or was close to losing control of the public purse, it created a whole stir of activity. We have had the Office of the Comptroller General established and a Comptroller General appointed. We have had, it seems to me, an emphasis on improving the staffing in the financial areas of government. There are some steps being taken; and certainly I think there is an awareness by deputy ministers that improved accountability is an important factor in terms of their management. So I think probably the systems and procedures are an area that is fundamental to the whole process.

You ask me what the root of the problem is. Part of it is that maybe there was not a proper framework to carry on the business of government, and I think maybe we are seeing signs that a framework is being put together.

• 1230

Certainly the political aspects of government have to be an inhibitor, to some extent, to what might be considered notions of private sector management of an operation which looks as if it could be managed as it is in the private sector but cannot be because there are political factors imposed on the operation. There is in the federal government a keen awareness of fair play toward the treatment of employees. I do not disagree with that, but in terms of the ability of managers to manage, I think they have to go to lengths possibly somewhat longer than their private sector counterparts to come to a management decision on, for example, whether or not they should terminate an

[Translation]

Le président: Je vous remercie, monsieur Lambert.
Monsieur Thomson.

M. Thomson: Est-ce que le Comité lève la séance normalement à 12h30, monsieur le président?

Le président: Normalement oui, monsieur Thomson.

M. Thomson: Bien.

Cela fait plusieurs années, monsieur Dye, que vous publiez ce genre de rapport contenant tous ces exemples de gabegie. Nous ne semblons jamais . . . Les choses ne changent jamais.

J'ai donc deux questions à poser. Quelle est la raison fondamentale de cette gabegie? Y a-t-il un élément qui nous échappe? Y a-t-il un fil commun dans ces épisodes de gaspillage qui reviennent année après année? Sont-ils dû à un concours de circonstance au fait que l'administration ne rend pas suffisamment pas de compte au Parlement? Il y a une limite à ce que les députés peuvent faire. Si chacun d'entre nous parvenait à lire au complet ce rapport, ne serait-ce pas déjà un miracle? Quel est le problème fondamental qui se pose selon vous, monsieur Dye?

M. Dye: M. Thomson a posé une question monumentale.

M. Thomson: Oui, mais c'est un problème monumental, n'est-ce pas?

M. Dye: Ma réponse ne vous satisfera peut-être pas.

Je pense que le problème est en partie . . . Il y a quelque temps, lorsque Jim MacDonnell a secoué le Parlement en lui disant qu'il était en train ou sur le point de perdre le contrôle de la bourse publique, cela a suscité tout un remue-ménage. On a instauré le bureau du Contrôleur général et on a placé un fonctionnaire dans ce poste. On a mis l'accent sur la dotation des postes ayant des responsabilités financières. Des mesures ont été prises et je pense que les sous-ministres ont davantage conscience aujourd'hui que la transparence est un élément important de la gestion. Je pense donc que la mise en place de systèmes et de procédures est probablement un élément fondamental de tout le processus.

Vous me demandez quel est le fond du problème. Ce qui manquait est peut-être un cadre dans lequel s'inscrirait l'administration publique et je pense que l'on a commencé aujourd'hui à y remédier.

L'administration gouvernementale présente un aspect politique qui inhibe nécessairement, dans une certaine mesure, la gestion par comparaison à celle d'une entreprise privée. Même si une activité publique paraît pouvoir être administrée de la même façon que dans le secteur privé, ce n'est pas vrai car des facteurs politiques imposent une contrainte. La Fonction publique fédérale, par exemple, place beaucoup d'importance sur l'équité avec laquelle elle traite ses employés. Je ne m'oppose pas à ce souci mais il est évident qu'il a pour effet de rendre plus difficile, par exemple, le renvoi d'un employé incompétent. La Fonction publique se soucie beau-

[*Texte*]

employee whose service is unsatisfactory. There is keen attention paid to fair posting of people so that everybody gets consideration, and numerous factors are taken into consideration, and consequently I think the management process is slower because all these factors are looked into, in general, I believe. And it is necessary to determine whether people are getting adequate opportunity to get advancement within their departments and that proper competitions are held.

My view is that these are much longer processes than one might expect in the private sector, and although they are fair, they are probably time-consuming, which encumbers the process of getting on with the job. Now that may be the right thing to be doing, slowing down the process in order to be fair, but I think it is a factor in terms of good management of government.

I think what I would like to do is address this problem as an issue. I mean, we address pieces of it; every year we come and take a slice of government, bring it to you in Parliament and say that here is a problem.

Mr. Thomson: It seems to me, Mr. Dye, that you say that it may not be fair to compare the government operations with the private sector. Maybe that is so, but if that is so, then does there not have to be some sort of a rationale which says that maybe what we are saying in here may be . . . ? If this book is relating to operational methods in the private sector, then maybe it is the wrong premise. The point is, if you are right, then how do we address the problem? Who cares?

Mr. Dye: I care.

Mr. Thomson: Yes, but if you are the only one who cares, nothing is going to change.

The Chairman: Well, I care.

Mr. Thomson: I care too, but I do not know that the people who can do anything about it care. Succeeding auditors general have tried their best. I think they have done a heroic service, but as I say, it goes on year after year after year. I know that you chip away; you are chipping away at things here and there, but surely there is more that needs to be done. Somebody has to care; somebody has to make a commitment if we are going to deal with this problem. I guess what I am asking is where is that commitment or who is going to care; where are these factors going to get put together?

Mr. Dye: My view is that you have to have a combination of a political world that cares and you need an equal commitment by the top management in government to care.

Mr. Thomson: Who is top management of government?

Mr. Dye: I am thinking of deputy ministers and ADMs; that group.

Mr. Thomson: What is in it for them?

Mr. Dye: If you get both of them on-side to this commitment, I think you are going to see change.

Mr. Thomson: What is in it for them? Why would they commit to this process? You are asking somebody to discipline himself, are you not—I mean, to adhere to a code of conduct

[*Traduction*]

coup de donner à tous ses employés les mêmes chances en matière de promotion et cela complique également le processus de gestion car il doit intégrer toute une série de facteurs. Il faut s'assurer que tout le monde a les mêmes chances d'obtenir de l'avancement, organiser des concours etc.

Tout cela entraîne un processus beaucoup plus lent que dans le secteur privé et, bien qu'il soit dans l'intérêt de l'équité, cela a ralenti certainement le travail. Il est peut-être souhaitable de le faire mais cela constitue certainement un facteur de la gestion de la Fonction publique.

Je pense qu'il faudrait réfléchir à ce problème dans sa totalité. Chaque année nous en examinons une portion, épluchons un aspect pour venir ensuite vous signaler l'existence d'un problème.

M. Thomson: Vous semblez dire, monsieur Dye, qu'il n'est pas possible de comparer le fonctionnement de l'administration publique avec celui du secteur privé. Vous avez peut-être raison mais dans ce cas ne faudrait-il pas placer un avertissement dans ce rapport disant que, peut-être . . . ? Si ce rapport prend comme modèle les méthodes rationnelles du secteur privé, peut-être se fonde-t-il sur une mauvaise prémisse. Autrement dit, si vous avez raison, comment attaquer ce problème? Qui s'en soucie?

M. Dye: Moi.

M. Thomson: Oui, mais si vous êtes le seul, rien ne changera jamais.

Le président: J'y veillerai.

M. Thomson: Je m'en soucie également mais je n'ai pas l'impression que ce soit le cas de ceux qui peuvent changer quelque chose. Les vérificateurs généraux successifs ont fait de leur mieux et ont fourni un effort héroïque mais, ainsi que je l'ai dit, la situation reste inchangée année après année. Vous grignotez un peu quelque chose chaque année mais cela ne suffit sûrement pas. Il faut une volonté d'agir si nous voulons résoudre ce problème. Qui possède cette volonté et qui se soucie du problème? Qui va rassembler tous ces facteurs pour agir?

M. Dye: Je pense que la condition préalable est un monde politique qui s'en soucie et une volonté ferme de la part des responsables de l'administration publique.

M. Thomson: Qui sont-ils?

M. Dye: Je pense aux sous-ministres et aux sous-ministres adjoints, aux fonctionnaires de ce niveau.

M. Thomson: Qu'y gagneront-ils?

M. Dye: Si vous parvenez à les rallier tous deux à cet objectif, je pense que les choses vont évoluer.

M. Thomson: Que vont-ils y gagner? Pourquoi s'engageraient-ils dans un tel processus? Vous demandez à quelqu'un de s'imposer une discipline, de suivre un code de conduite ou

[Text]

or a code of responsibility. What is in it for him to do that? Pride?

Mr. Dye: If the system provides an analysis of performance based on criteria that say there should be due regard for economy and efficiency, then maybe they will care.

• 1235

Mr. Thomson: This is a question I would dearly love to pursue at greater length; but it seems to me, perhaps, this is something to which we need to draw a little more attention in how you think we might be able to come to grips with this continuing series of events that goes on year after year after year. Nothing really seems to get a whole lot better.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Thomson.

That concludes our questioning for today. I want to thank the witnesses—Mr. Dye, Mr. Rowe and all the other high-priced help as well—for being here.

The committee will be meeting in steering committee on Tuesday next to plan a further program of the committee.

This meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

de responsabilité, mais que vont-ils y gagner? La satisfaction du devoir accompli?

M. Dye: Si le système intègre une analyse du rendement qui soit fondée sur des critères tels que l'efficacité et la rentabilité, peut-être vont-ils s'en soucier.

M. Thompson: J'aimerais beaucoup en discuter longuement avec vous et je crois qu'il faudrait réfléchir davantage aux moyens d'éviter cette gabegie qui dure après année, après année, après année. Rien ne semble jamais s'améliorer.

Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Je vous remercie, monsieur Thompson.

Cela met fin à notre séance d'aujourd'hui. Je tiens à remercier les témoins—M. Dye, M. Rowe et tous les autres collaborateurs hautement rémunérés—d'être venus.

Le comité directeur se réunira mardi prochain afin de dresser le nouveau programme de travail du comité.

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Imprimerie du gouvernement canadien,
Approvisionnement et Services Canada,
45, boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, DECEMBER 9, 1982

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. D.J. Deeks, Principal, Audit Operations Branch;
Mr. L.S. Ting, Principal, Audit Operations Branch;
Mr. V. Sahgal, Principal, Audit Operations Branch.

LE JEUDI 9 DÉCEMBRE 1982

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. D.J. Deeks, directeur principal, Direction des opérations
de vérification;
M. L.S. Ting, directeur principal, Direction des opérations
de vérification;
M. V. Sahgal, directeur principal, Direction des opérations
de vérification.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 67

Tuesday, February 15, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 67

Le mardi 15 février 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Organization meeting and the Auditor General of Canada's report for the fiscal year ended March 31, 1982—Chapter 2—Accountability of Crown-Owned Corporations

CONCERNANT:

Réunion d'organisation et le Rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982—Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne

APPEARING:

The Honourable Herb Gray, P.C., M.P.,
President of the Treasury Board

COMPARAÎT:

L'honorable Herb Gray, c.p., député,
Président du Conseil du Trésor

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the

Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Doug Anguish
Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Lloyd R. Crouse
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Ron Huntington
Thomas H. Lefebvre
André Maltais
John M. Reid
Nelson A. Riis
John Thomson

(Quorum 6) Antonio Yanakis—(10)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee



MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 15, 1983

(77)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:55 o'clock a.m. this day, for the purpose of organization in relation to S.O. 69(2) and 69(4)(a).

Members of the Committee present: Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*), Mrs. Cossitt, Messrs. Desmarais, Kelly, Massé and Wright.

Other Member present: Mr. Turner.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

The Clerk of the Committee presided over the election of the Chairman.

Mr. Desmarais moved,—That Mr. Clarke do take the chair of this Committee as Chairman.

The question being put on the motion, it was carried.

The Chairman, Mr. Clarke, took the Chair.

Mr. Kelly moved,—That Mr. Desmarais be elected Vice-Chairman of this Committee.

The question being put on the motion, it was carried.

On motion of Mr. Desmarais, it was agreed,—That the Chairman and Vice-Chairman plus one representative from each of the three parties represented in the House of Commons do compose the Sub-Committee on Agenda and Procedure.

On motion of Mr. Kelly, it was agreed,—That the Chairman be authorized to hold meetings, to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present provided that at least three (3) Members are present and that both Government and Opposition parties are represented.

The Chairman presented the Nineteenth Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which is as follows:

Your Sub-Committee recommended the following tentative schedule:

(a) Monday, February 14, 1983—6:00 p.m.—Briefing Dinner—Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations—Auditor General's 1982 Report—Room 601, Parliamentary Restaurant;

(b) Tuesday, February 15, 1983—8:00 p.m.—Committee meeting—Auditor General's 1982 Report—Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations—Witness: President of the Treasury Board;

(c) Thursday, February 17, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting on same subject as on February 15, 1983 with officials of Central Agencies as witnesses;

(d) Monday, February 21, 1983—6:00 p.m.—Briefing Dinner—Auditor General's 1982 Report—Chapters 2 and 13—Accountability of Crown-owned Corporations and the Comprehensive Audit of the Department of Transport—Surface Transportation Program—Room 601, Parliamentary Restaurant;

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 15 FÉVRIER 1983

(77)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics tient aujourd'hui à 9h55 sa séance d'organisation conformément aux dispositions 69(2) et 69(4)a) du Règlement.

Membres du Comité présents: M. Clarke (*Vancouver Quadra*), M^{me} Cossitt, MM. Desmarais, Kelly, Massé et Wright.

Autre député présent: M. Turner.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams et M. T. Wileman.

Le greffier du Comité préside à l'élection du président.

M. Desmarais propose,—Que M. Clarke soit nommé président du Comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Le président, M. Clarke, prend place au fauteuil.

M. Kelly propose,—Que M. Desmarais soit élu vice-président du Comité.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

Sur motion de M. Desmarais, il est convenu,—Que le président et le vice-président ainsi qu'un représentant de chacun des trois partis représentés à la Chambre des communes forment le Sous-comité du programme et de la procédure.

Sur motion de M. Kelly, il est convenu,—Que le président soit autorisé à tenir des séances, à recevoir des témoignages et à en autoriser l'impression, à défaut de quorum, pourvu qu'au moins trois (3) membres soient présents et que le gouvernement et les partis de l'opposition soient représentés.

Le président présente le Dix-neuvième rapport du Sous-comité du programme et de la procédure suivant:

Votre Sous-comité recommande le projet de calendrier suivant:

a) Le lundi 14 février 1983—18h00—Dîner d'information—Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne—Rapport de 1982 du Vérificateur général—Pièce 601, Restaurant parlementaire;

b) Le mardi 15 février 1983—20h00—Séance du Comité—Rapport de 1982 du Vérificateur général—Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne—Témoin: président du Conseil du Trésor;

c) Le jeudi 17 février 1983—11h00—Séance du Comité portant sur le même sujet que le 15 février 1983 avec, comme témoins, les représentants des agences centrales;

d) Le lundi 21 février 1983—18h00—Dîner d'information—Rapport de 1982 du Vérificateur général—Chapitres 2 et 13—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne et la vérification intégrée du ministère des Transports—Programme du transport de surface—Pièce 601, Restaurant parlementaire;

(e) Tuesday, February 22, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting on above subject, with witnesses from DOT and VIA Rail;

(f) Thursday, February 24, 1983—11:00 a.m.—same as on Tuesday, February 22, 1983;

(g) Monday, February 28, 1983—6:00 p.m.—Briefing Dinner—Auditor General's 1982 Report—Chapters 2 and 13—Accountability of Crown-owned Corporations and the Comprehensive Audit of the Department of Transport—Surface Transportation Program—Room 601, Parliamentary Restaurant;

(h) Tuesday, March 1, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting on above subject with witnesses from DOT and CN Marine; and

(i) Thursday, March 3, 1983—11:00 a.m.—same as on Tuesday, March 1, 1983.

On motion of Mr. Kelly, the Nineteenth Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure was concurred in.

At 10:15 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, FEBRUARY 15, 1983

(78)

The Standing Committee on Public Accounts met at 8:05 o'clock p.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), Mrs. Cossitt, Messrs. Desmarais, Kelly, Lang, Massé and Wright.

Other Member present: Mr. Beatty.

Appearing: The Honourable Herb Gray, P.C., M.P., President of the Treasury Board.

In Attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Treasury Board of Canada: Mr. J.L. Manion, Secretary; Mr. H.G. Rogers, Comptroller General of Canada; Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch. *From the Office of the Auditor General of Canada:* Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons's Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and commenced consideration of Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations.

The Minister and Mr. Dye made statements and, with the other witnesses, answered questions.

On motion of Mr. Desmarais, it was agreed that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated October 12, 1982, to the President of the Treasury Board requesting renewal of Treasury Board commitment to respond to report of the Standing Commit-

e) Le mardi 22 février 1983—11h00—Séance du Comité portant sur le sujet susmentionné avec les témoins du MDT et de VIA Rail;

f) Le jeudi 24 février 1983—11h00—Les mêmes témoins que le mardi 22 février 1983;

g) Le lundi 28 février 1983—18h00—Dîner d'information—Rapport de 1982 du Vérificateur général—Chapitres 2 et 13—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne et la vérification intégrée du ministère des Transports—Programme des transports de surface—Pièce 601, Restaurant parlementaire;

h) Le mardi 1^{er} mars 1983—11h00—Séance du Comité portant sur le sujet susmentionné avec les témoins du MDT et de CN Marine; et

i) Le jeudi 3 mars 1983—11h00—Même programme et mêmes témoins que le mardi 1^{er} mars 1983.

Sur motion de M. Kelly, le Dix-neuvième rapport du Sous-comité du programme et de la procédure est adopté.

A 10h15, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 15 FÉVRIER 1983

(78)

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 20h05 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: MM. Anguish, Clarke (*Vancouver Quadra*), M^{me} Cossitt, MM. Desmarais, Kelly, Lang, Massé et Wright.

Autre député présent: M. Beatty.

Comparait: L'honorable Herb Gray, c.p., député, président du Conseil du Trésor.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Témoins: Du Conseil du Trésor du Canada: M. J.L. Manion, secrétaire; M. H.G. Rogers, contrôleur général du Canada; M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, Direction des programmes. *Du Bureau du Vérificateur général du Canada:* M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Conformément à son Ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et l'étude du Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne.

Le ministre et M. Dye font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Sur motion de M. Desmarais, il est convenu,—Que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics en date 12 octobre 1982 au président du Conseil du Trésor lui demandant le renouvellement de l'engagement du Conseil du Trésor à donner sa réaction aux rapports du

tee; and the response of the President of the Treasury Board, dated December 20, 1982, renewing this commitment (*See Appendix "PUBL-104"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated November 3, 1982, to the Minister of Communications requesting a response to the recommendation contained in paragraph 7(a) of the Committee's Fourteenth Report, dated May 26, 1982; and the response of the Minister of Communications, dated December 21, 1982 (*See Appendix "PUBL-105"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated November 26, 1982, to the Chairman, Canadian Dairy Commission, asking questions re the Commission's shipping policies; and the responses from the Chairman, Canadian Dairy Commission, dated December 7, 1982, to these questions (*See Appendix "PUBL-106"*).

Letter from the Auditor General of Canada, dated December 15, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, attaching information on transportation costs comparison between Halifax, N.S., and Portland, Maine, USA (*See Appendix "PUBL-107"*).

Letter from the President of the Treasury Board, dated December 20, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts responding to recommendation in paragraph 15(a) of the Committee's Thirteenth Report, dated March 22, 1982, concerning the progress of the studies regarding accounting principles for governments (*See Appendix "PUBL-108"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated January 17, 1983, to the Minister of Consumer and Corporate Affairs, requesting a response to the Committee's Sixteenth Report, dated June 23, 1982, and the Minister's response, dated January 24, 1983 (*See Appendix "PUBL-109"*).

Letter from the Deputy Minister, Department of Transport, dated December 23, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, responding to the recommendation contained in paragraph 15 of the Seventeenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, dated July 30, 1982 (*See Appendix "PUBL-110"*).

Letters and attachment from the Deputy Minister, Department of Fisheries and Oceans, dated January 4, 1983, responding to the recommendations contained in the Seventeenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, dated July 30, 1982 (*See Appendix "PUBL-111"*).

List of Canadian Dairy Commission (CDC) shipments on which claims were made against CDC--1978-1982 (*See Appendix "PUBL-112"*).

Letter from the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, dated November 3, 1982, to the President, Atomic Energy of Canada Limited (AECL), respecting the heavy water plants of AECL; and the response from the President of Atomic Energy of Canada Limited, dated November 12, 1982 (*See Appendix "PUBL-113"*).

Comité permanent; et la réponse du président du Conseil du Trésor en date du 20 décembre 1982 renouvelant cet engagement (*Voir Appendice «PUBL-104»*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics en date du 3 novembre 1982 au ministre des Communications lui demandant une réponse à la recommandation contenue dans le paragraphe 7a) du Quatorzième rapport du Comité en date du 26 mai 1982; et la réponse du ministre des Communications en date du 21 décembre 1982 (*Voir Appendice «PUBL-105»*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics en date du 26 novembre 1982 au président de la Commission canadienne du lait dans laquelle il pose des questions concernant les politiques d'expédition de la Commission; et les réponses du président de la Commission canadienne du lait en date du 7 décembre 1982 à ces mêmes questions (*Voir Appendice «PUBL-106»*).

Lettre du Vérificateur général du Canada en date du 15 décembre 1982 au président du Comité permanent des comptes publics à laquelle il joint des renseignements concernant le tableau comparatif des coûts de transport entre Halifax, N.-E., et Portland (Maine), aux États-Unis (*Voir Appendice «PUBL-107»*).

Lettre du président du Conseil du Trésor en date du 20 décembre 1982 au président du Comité permanent des comptes publics en réponse à la recommandation figurant dans le paragraphe 15a) du Treizième rapport du Comité en date du 22 mars 1982 concernant l'état des études ayant trait aux principes de comptabilité pour les gouvernements (*Voir Appendice «PUBL-108»*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics en date du 17 janvier 1983 au ministre de la Consommation et des Corporations lui demandant une réponse au Seizième rapport du Comité en date du 23 juin 1982 et la réponse du ministre en date du 24 janvier 1983 (*Voir Appendice «PUBL-109»*).

Lettre du sous-ministre des Transports en date du 23 décembre 1982 au président du Comité permanent des comptes publics en réponse à la recommandation contenue dans le paragraphe 15 du Dix-septième rapport du Comité permanent des comptes publics en date du 30 juillet 1982 (*Voir Appendice «PUBL-110»*).

Lettre et pièce jointe du sous-ministre des Pêches et des Océans en date du 4 janvier 1983 en réponse aux recommandations contenues dans le Dix-septième rapport du Comité permanent des comptes publics en date du 30 juillet 1982 (*Voir Appendice «PUBL-111»*).

Liste des envois de la Commission canadienne du lait (CCL) pour lesquels des réclamations furent faites contre la CCL—1978-1982 (*Voir Appendice «PUBL-112»*).

Lettre du président du Comité permanent des comptes publics en date du 3 novembre 1982 au président de l'Énergie atomique du Canada Limitée (EACL), concernant les usines d'eau lourde de EACL; et la réponse du président de l'Énergie atomique du Canada Limitée en date du 12 novembre 1982 (*Voir Appendice «PUBL-113»*).

Policy statement, dated June 30, 1982, re amendments to the Financial Administration Act (*See Appendix "PUBL-114"*).

Letter from the Prime Minister, dated July 19, 1982, to Ministers elaborating on the policy statement re amendments to the Financial Administration Act (*See Appendix "PUBL-115"*).

At 10:05 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Déclaration de principe en date du 30 juin 1982 concernant les amendements à la Loi sur l'administration financière (*Voir Appendice «PUBL-114»*).

Lettre du premier ministre en date du 19 juillet 1982 aux ministres dans laquelle il élabore la déclaration de principe concernant les amendements à la Loi sur l'administration financière (*Voir Appendice «PUBL-115»*).

A 22h05, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, February 15, 1983

• 0956

The Clerk of the Committee: Hon. Members, there is a quorum here. The first item of business is to elect a chairman. I am ready to receive motions to that effect.

Mr. Desmarais: I would like to nominate Mr. Clarke as chairman.

The Clerk: Are there any other motions?

Mr. Desmarais: That is, Mr. William Clarke, Vancouver Quadra.

The Clerk: Are there any other motions?

It is moved by Mr. Desmarais that Mr. Clarke do take the Chair as chairman of this committee. Is it the pleasure of the committee to adopt the motion?

Motion agreed to.

The Clerk: I declare the motion carried and Mr. Clarke duly elected chairman of this committee. I would ask him to take the Chair at this time.

The Chairman: Order, please. Colleagues, I thank you for the honour you have bestowed on me in naming me chairman of this committee, this newly constituted committee. Perhaps we can proceed to our other business.

The first item would be a motion for the election of a vice-chairman.

Mr. Kelly: Mr. Chairman, may I submit the name of Mr. Desmarais?

The Chairman: The name of Mr. Desmarais has been moved. Are there any other motions for the position of vice-chairman? If not, then it is moved by Mr. Kelly that Mr. Desmarais be elected vice-chairman of this committee. Is it the pleasure of the committee to adopt that motion?

Motion agreed to.

The Chairman: I declare the motion carried and Mr. Desmarais duly elected vice-chairman of this committee.

Now, colleagues, we have to re-establish a subcommittee on agenda and procedure, commonly known as the steering committee. As you know, there is a smaller number on the committee, ten, and the smaller number for a quorum is six. We formerly had a steering committee numbering five. I would be interested in having some discussion on your views of what numbers you would suggest for the steering committee or, alternatively, whether you think the steering committee is necessary. Perhaps the things we used to do in steering committee we could do in an in camera meeting of the whole committee. Mr. Clerk, are there any bars to either of those ideas?

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 15 février 1983

Le greffier du Comité: Honorables députés, nous avons un quorum. Nous avons tout d'abord à élire un président. Je suis prêt donc à recevoir vos motions.

M. Desmarais: Je voudrais proposer M. Clarke pour président.

Le greffier: Y a-t-il d'autres motions?

M. Desmarais: C'est-à-dire M. William Clarke, de Vancouver Quadra.

Le greffier: Y a-t-il d'autres motions?

M. Desmarais propose que M. Clarke occupe le fauteuil du président de ce Comité. Le Comité est-il d'accord?

La motion est approuvée.

Le greffier: Je déclare que la motion est approuvée, et que M. Clarke est élu en bonne et due forme président de ce Comité. Je lui demanderai donc d'occuper le fauteuil dès maintenant.

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. Chers collègues, je vous remercie pour cet honneur que vous me faites en me nommant président de ce Comité, qui vient d'être nouvellement constitué. Nous allons donc pouvoir passer aux autres points de notre liste.

Le premier point serait celui de la nomination d'un vice-président.

M. Kelly: Monsieur le président, puis-je proposer le nom de M. Desmarais?

Le président: Le nom de M. Desmarais a été proposé. Y a-t-il d'autres motions pour le poste de vice-président? Sinon, il a donc été proposé par M. Kelly que M. Desmarais soit élu vice-président de ce Comité. Le Comité est-il prêt à adopter cette motion?

La motion est adoptée.

Le président: Je déclare que la motion est adoptée et que M. Desmarais a été élu, selon les règles, vice-président de ce Comité.

Chers collègues, nous devons reconstituer un Sous-comité du Programme et de la Procédure, que l'on appelle plus communément le comité directeur. Comme vous le savez, l'effectif du comité est réduit, 10 membres, et le chiffre le plus bas pour le quorum est de six. Nous avions, auparavant, un comité directeur de cinq membres. J'aimerais savoir ce que vous proposez en matière d'effectif pour ce comité directeur, et si même vous jugez que ce comité directeur soit nécessaire. Peut-être que nous pourrions régler en séance à huis clos de tout le comité les questions que nous avons l'habitude de discuter en comité directeur. Monsieur le greffier, y a-t-il quelques obstacles à ce que l'on procède ainsi?

[Text]

The Clerk: I see no reason why that should be difficult at all. The only problem I would pose is that you would then be in a position where you would have to have six people . . .

The Chairman: For a motion.

The Clerk: —for a quorum, to make any decisions, whereas with the smaller steering committee you have been operating with a total of five and a majority of three.

Mr. Desmarais: Another problem is that you would have to have one of these rooms rather than use your office.

The Chairman: The feeling seems to be that we continue to have a steering committee. If that is the case, what would your suggestions on numbers be? Up until now, we have had the chairman, the vice-chairman and one representative from each of the three parties represented in the House.

Mr. Desmarais: I think that is not a bad idea.

The Chairman: The suggestion is made that we continue to have a steering committee made up, as it was under the old rules, of the chairman, vice-chairman and one representative from each of the three parties represented in the House.

• 1000

Would there be a motion from Mr. Desmarais to that effect?

Mr. Desmarais: I move that the steering committee be comprised of the chairman, the vice-chairman and one representative of each of the three parties represented in the House.

Motion agreed to.

The Chairman: Then we have another subject, and that is the number of committee members needed to hear evidence when a quorum is not present. Standing Order 65.(7) allows committees by resolution to authorize the chairman to hold meetings to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present. I note that the committees quite often add a proviso ensuring that a specified number of members be present and that government and opposition members be present. Previously this committee operated on the basis that four would be our quorum for holding meetings and receiving evidence, provided that four members were present and that both government and Official Opposition were present.

Mr. Kelly: What about three: government and opposition—either party?

The Chairman: Three members only?

Mr. Kelly: Yes.

The Chairman: And both parties.

Mr. Kelly: Government and opposition; either party? The reason I say that is that you are only authorizing the committee to hear delegations; you are not deciding anything. I do not think in that case, with the reduced numbers of members, you should take the chance that with maybe a member of the

[Translation]

Le greffier: Absolument pas. La seule question qui se posera est celle d'un effectif d'au moins six personnes . . .

Le président: Au cas où il y aurait des motions.

Le greffier: . . . pour un quorum permettant de prendre des décisions, alors qu'avec un petit comité directeur cinq personnes suffisaient avec une majorité fixée à trois.

M. Desmarais: L'autre problème qui se posera c'est que vous aurez besoin d'une de ces salles, au lieu et place de votre bureau.

Le président: De façon générale vous avez donc l'impression que nous avons besoin d'un comité directeur. Dans ce cas, que proposez-vous pour les membres de ce comité directeur? Jusqu'aujourd'hui il comprenait le président, le vice-président et un représentant de chacun des trois partis à la Chambre.

M. Desmarais: L'idée n'est pas mauvaise.

Le président: On propose donc de continuer à avoir un comité directeur, constitué—comme par le passé—du président, du vice-président et d'un représentant de chacun des trois partis à la Chambre.

Cela fait-il l'objet d'une motion de M. Desmarais?

M. Desmarais: Je propose que le comité directeur soit composé du président, du vice-président et d'un représentant de chacun des trois partis à la Chambre.

La motion est adoptée.

Le président: Nous avons maintenant une autre question qui est celle du nombre de membres nécessaire pour l'audition des témoignages en l'absence de quorum. L'article 65.(7) du Règlement permet au comité, par résolution, d'autoriser le président à tenir des réunions pour entendre les témoignages et à en autoriser la publication en l'absence d'un quorum. Je ferai remarquer que les comités ont souvent pris des dispositions exigeant qu'un nombre minimum de membres soient présents, et que le parti au pouvoir et l'Opposition soient représentés. Par le passé ce comité avait l'habitude de fixer à quatre le quorum permettant d'entendre les témoignages, à condition que ces quatre membres soient présents et que le parti au pouvoir et celui de l'Opposition officielle soient tous les deux représentés.

M. Kelly: Pourrait-on proposer le chiffre de trois: du parti au pouvoir ou de l'Opposition?

Le président: Trois membres seulement?

M. Kelly: Oui.

Le président: Et des deux partis?

M. Kelly: Du parti au pouvoir ou de l'Opposition; l'un ou l'autre? Je dis cela parce qu'il n'est question ici que d'entendre les témoins; il n'y aurait aucun vote. Je ne pense pas—étant donné que l'effectif du Comité a été réduit—que vous deviez risquer de devoir annuler la séance parce qu'un membre de

[Texte]

Official Opposition being absent you would be killing the committee for that sitting. Does that make sense?

The Chairman: Yes.

Mr. Kelly: Did I say that accurately?

The Chairman: In the event that all three Official Opposition members were absent, we could not have a meeting.

Mr. Kelly: That is right. To have a meeting to hear witnesses you would need three people: one from the government side and one from either of the opposition parties.

The Chairman: At least one government and at least one opposition member.

Mr. Kelly: That is correct—without specifying which party. The reason I am suggesting that is that we are working from a much smaller manpower, or person-power, pool.

The Chairman: Right.

You have heard Mr. Kelly's suggestion. Any other suggestions from the committee?

Mr. Desmarais: We were discussing that as you were walking out, and our Whip suggested that we keep that to four.

I see the Whip sitting in the corner. Maybe we should ask him.

The Chairman: My own concern was that it is quite embarrassing even now, when we have the Auditor General and three or four from his office and a battery of people from some department and there are only four members scattered around the table when we are having a meeting.

Mr. Kelly: It will be even more embarrassing when you have all those people here and you do not have a quorum.

The Chairman: Yes; and more embarrassing if there were only three.

Mr. Kelly: What was the size of the committee before?

The Chairman: Twenty.

Mr. Kelly: And a quorum was four. What is the size now?

The Chairman: Ten.

Mr. Kelly: Ten. If you take the same proportions, it would be two.

The Chairman: Yes.

An hon. Member: Does this include the chairman?

An hon. Member: Yes.

The Chairman: We did have a problem the odd time. We would have to run after a member and catch him at the door, saying, do not leave now; you are the fourth member.

Mr. Kelly: I think it would make sense to shrink quorum.

Mr. Wright: To three?

[Traduction]

l'Opposition officielle, par exemple, serait absent. Cela vous semble-t-il raisonnable?

Le président: Oui.

M. Kelly: Me suis-je bien fait comprendre?

Le président: Au cas où les trois membres de l'Opposition officielle seraient absents, la réunion ne pourrait pas avoir lieu.

M. Kelly: Exactement. Pour que la réunion puisse avoir lieu il faudrait au moins trois personnes présentes: un député du parti au pouvoir, et un député de l'un des deux partis d'opposition.

Le président: Au moins un député du parti au pouvoir et un de l'Opposition.

M. Kelly: Exactement—sans que l'on précise de quel parti. Je propose, étant donné cela, que nous travaillions avec des effectifs réduits, également en ce qui concerne le personnel.

Le président: Entendu.

Vous avez entendu la proposition de M. Kelly. Avez-vous d'autres propositions à faire?

M. Desmarais: Nous en discutons tout à l'heure, lorsque vous vous êtes levés, et d'après notre whip nous devrions nous en tenir à quatre.

Je vois qu'il est assis là-bas; peut-être devrions-nous le consulter.

Le président: La seule chose qui me gêne un peu est que nous aurons des réunions avec le Vérificateur général, avec trois ou quatre de ses collaborateurs, et des représentants de ministère, qui devront donc parler devant quatre membres de comité dispersés autour d'une table.

M. Kelly: Cela risque d'être encore plus embarrassant lorsque toutes ces personnes seront là et que vous n'aurez pas de quorum.

Le président: Oui; et encore beaucoup plus gênant si nous ne sommes que trois.

M. Kelly: Quelle était la taille du Comité auparavant?

Le président: Vingt membres.

M. Kelly: Avec un quorum de quatre. Quels sont les effectifs maintenant?

Le président: Dix.

M. Kelly: Dix. Si l'on s'en tient aux mêmes proportions cela ferait deux.

Le président: Oui.

Une voix: Cela comprend-il le président?

Une voix: Oui.

Le président: Il nous arrivait d'avoir des problèmes. De devoir retenir un député par la manche pour lui demander de faire le quatrième.

M. Kelly: Je crois qu'il serait raisonnable de réduire le quorum.

M. Wright: À trois?

[Text]

Mr. Kelly: Three, yes.

The Chairman: Do you want to move that, Mr. Kelly?

Mr. Kelly: I move that the chairman be authorized to hold meetings, to receive and authorize the printing of evidence when a quorum is not present, provided that at least three members are present and that both government and opposition parties are represented. Is that it?

• 1005

The Chairman: Any further discussion?

Motion agreed to.

The Chairman: Okay; that motion is carried by three members, including one government and one opposition party member.

Now to pick up from where we were before, the previous subcommittee on agenda and procedure had presented a report—the Nineteenth Report. I do not believe it was ever passed by the committee, was it?

You have that report of the subcommittee in front of you and, in paragraphs (b) to (i), it lays out a tentative program. It starts with the meeting tonight with the President of the Treasury Board and, then, Thursday with officials from Treasury Board and other officials. Next week there is to be a briefing meeting on Monday; on Tuesday and Thursday meetings with the Department of Transport and VIA Rail. In the following week, there will be a briefing meeting on Monday, with meetings on Tuesday and Thursday, March 1 and 3, again with DOT and, this time, CN Marine. Most of you have seen that report already and, if there are no problems with it, perhaps we should have a motion this morning adopting the Nineteenth Report of the subcommittee.

Mr. Kelly: I move that the Nineteenth Report of the subcommittee on agenda and procedure, covering the program of the committee from February 15 to March 3, 1983, be adopted.

The Chairman: Any further discussion? Mr. Desmarais?

Mr. Desmarais: I just want to say something. There is a conflict, I think, for one of our members, John Evans, for instance, who is on the Finance committee. There is a conflict in the bloc system where the Finance committee meets at exactly the same time as our committee.

The Chairman: Every other Tuesday or something like that?

The Clerk: It is one out of the four—that is, in the two week period, I think it is one day, one meeting, which conflicts.

The Chairman: Would you rather meet at night, Mr. Desmarais?

Mr. Desmarais: No, thank you.

The Chairman: The conflict is in one meeting in four, I take it?

The Clerk: Yes. And he can use one of his substitutes . . .

[Translation]

M. Kelly: Oui.

Le président: Voulez-vous faire une proposition, monsieur Kelly?

M. Kelly: Je propose que le président soit autorisé à tenir des réunions pour entendre les témoignages et à en autoriser la publication en l'absence de quorum, à condition qu'au moins trois membres sont présents et que le parti au pouvoir et l'Opposition soient représentés. Cela vous convient-il?

Le président: Avez-vous quelque chose à ajouter?

La motion est adoptée.

Le président: Très bien; cette motion est donc adoptée par trois membres, comprenant une voix du parti au pouvoir et une de l'opposition.

Revenant à ce dont il était question tout à l'heure, je remarque que l'ancien Sous-comité du programme et de la procédure a présenté son dix-neuvième rapport. Je ne pense pas qu'il a été adopté par le Comité, est-ce bien exact?

Vous l'avez devant vous, et aux paragraphes (b) et (i) un programme vous est proposé. Cela commence avec une réunion, ce soir, avec le Président du Conseil du Trésor et ensuite jeudi avec les hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor et d'autres. La semaine prochaine il y aura une séance d'information lundi; mardi et jeudi des réunions avec le ministère des Transports et VIA Rail. La semaine qui suivra il y aura une séance d'information le lundi, des réunions mardi et jeudi, les 1^{er} et 3 mars, avec encore le ministère des Transports et cette fois la division maritime du CN. La plupart d'entre vous ont déjà pris connaissance de ce rapport et, à moins qu'il n'y ait des objections, nous pourrions peut-être proposer une motion d'adoption du dix-neuvième rapport du Sous-comité.

M. Kelly: Je propose que le dix-neuvième rapport du Sous-comité du programme et de la procédure, présentant le programme du Comité du 15 février au 3 mars 1983, soit adopté.

Le président: Avez-vous des commentaires?

M. Desmarais: J'ai juste une remarque à faire. Il y a pour l'un de nos membres une impossibilité, il s'agit de John Evans qui est également présent au comité des Finances. Le système des blocs fait que le comité des Finances a une réunion en même temps que notre Comité.

Le président: Un mardi sur deux, si je ne me trompe?

Le greffier du Comité: Je crois qu'il s'agit d'une séance sur quatre—c'est-à-dire, pendant cette période de deux semaines, les deux comités ont une réunion au même moment.

Le président: Préférez-vous, monsieur Desmarais, que nous nous réunissions le soir?

M. Desmarais: Non merci.

Le président: Il s'agit donc d'une seule séance sur quatre?

Le greffier: Oui. Et nous pourrions utiliser un remplaçant . . .

[Texte]

The Chairman: Either here or on the Finance committee. Is he the chairman of the Finance committee?

Mr. Desmarais: He may be; I am not sure. I think he was last year.

The Chairman: Is it agreed then that we agree to the motion of Mr. Kelly?

Motion agreed to.

The Chairman: Thank you. At this first meeting under the new provisional standing orders, I would like to thank the members again for the honour they have done me, and to take a few minutes to note some of the changes which we, as committee members, will be encountering in the coming months.

I should first of all allude to one thing which you might have expected to see—that is, a complete organization meeting. But the committee has been altered by the application of the new rules and by the new membership list drawn up by the striking committee. This affects only our decisions relating to membership. In other matters, this is a continuation of our committee as it has existed throughout the session.

The committee must review its selection of officers, the make-up of its steering committee and the conditions it wishes to attach—all of which things we have now done.

• 1010

The other rules can continue in force until the end of this session.

The committee is smaller in having 10 members now instead of the 20 that we had before, but besides those 10 there are 10 alternates distributed among the parties in the same proportions—that is 6, 3 and 1—who can participate in meetings as voting members whenever the full complement of regular members from their own party is not present. Of course, they would always have the ability to participate in debate and the questioning of witnesses, and I hope they will attend meetings and interest themselves in the committee's work as much as the regular members will. They will receive all documentation distributed and all notices of meetings on the same basis as the regular members of the committee.

It should be emphasized that the system has not been set up so that a particular alternate is designated to replace one particular member, if that member does not attend a meeting. Instead, for example, if there are two members missing from a party's roster at a given meeting, two of that party's alternates will function as full members at that meeting or until the members that they are replacing arrive. In the latter case, I intend to accord priority in speaking or questioning in the usual way without distinguishing between members and alternates, and so an alternate will not lose his opportunity to speak because of the late arrival of member, but he will lose his right to vote.

[Traduction]

Le président: Ici ou au comité des Finances. Est-il président du comité des Finances?

M. Desmarais: Peut-être; je ne sais pas. Je crois qu'il l'était l'an dernier.

Le président: Êtes-vous d'accord pour adopter la motion de M. Kelly?

La motion est adoptée.

Le président: À l'occasion de cette toute première rencontre régie par le nouveau Règlement provisoire, je tiens à remercier les membres du Comité de l'honneur qu'ils m'ont accordé; je prendrai aussi quelques minutes pour exposer certains des changements que nous, en tant que membres du Comité, constaterons au cours des mois à venir.

Avant de commencer, je devrais peut-être parler d'une chose à laquelle vous vous attendez: une réunion d'organisation. Même si le Comité semble beaucoup modifié par les nouvelles règles et par sa nouvelle composition, celles-ci n'ont vraiment influencé que celles de nos dispositions qui relèvent du nombre ou de la distribution des membres. Quant aux autres questions, on peut considérer que le Comité continue sans modification depuis le début de la session actuelle.

Ainsi, quoique le Comité doit reconsidérer la sélection de son exécutif, la composition de son Comité directeur et les conditions qui se rattachent à la permission accordée au président de tenir des réunions sans quorum toutes ses autres règles pourront se maintenir jusqu'à la fin de la session.

Toutes ses autres règles pourront se maintenir jusqu'à la fin de la session.

Le Comité n'est pas nombreux: Il compte 10 membres, dont 6 libéraux, 3 progressistes conservateurs et 1 membre du Nouveau parti démocratique. Outre ces 10 membres, il y a 10 substituts qui se répartissent entre les partis selon ces mêmes proportions et qui peuvent assister aux réunions en tant que membres ayant droit de vote quand les membres réguliers de leurs propres partis ne sont pas tous présents. Evidemment, ils sont toujours admis à participer aux délibérations et à interroger les témoins, et j'espère qu'ils assisteront aux réunions et porteront au travail du Comité autant d'intérêt que le feront les membres réguliers. Ils recevront toute la documentation qui est distribuée ainsi que les avis de réunion, au même titre que les membres du Comité.

Il y a lieu de rappeler que le système n'a pas été mis au point pour qu'un membre substitut donné remplace un membre donné lorsque ce dernier ne se présente pas à une réunion; au lieu de cela (par exemple) si deux membres qui figurent sur la liste d'un parti sont absents à une réunion, deux des substituts de ce parti agiront en tant que membres réguliers pendant la réunion, ou jusqu'à l'arrivée des membres qu'ils remplacent. Dans ce dernier cas, en matière d'intervention ou de questions, la présidence entend continuer d'accorder la priorité selon la règle habituelle, sans faire de distinction entre le statut des membres réguliers et celui des substituts, si bien qu'un substitut ne perdra pas, en raison de l'arrivée tardive d'un

[Text]

It is probable that there will be sometimes more alternates present at a meeting than there are gaps to fill in the party's representation. Deciding which of them would sit as full members might present difficulties. After discussion with Whips of all parties, it has been agreed that this selection is a matter which must remain in the hands of the various parties. Representatives of the government and opposition Whips respectively, or in the case of the Progressive Conservatives, the chief party spokesman in the committee, will be expected to inform the committee clerk and the members concerned at the start of each meeting as to which alternates will be acting as full members at that meeting. In other words, the parties must decide; it is not up to the clerk to make that decision.

The alternate system was introduced to offset problems which might otherwise be caused by another of the changes, and that is that it will be harder under the new Standing Orders to alter the membership of the committee. In practice, the change means that if an MP not on the committee as a member or alternate wishes to become a member or an alternate for a given meeting, his Whip's office will have to make sure that a formal notice of change is received by Committees Branch before closing time, 6.00 p.m., on the previous day. No doubt, this will cause some difficulties, especially at first, but it, like the other changes we have discussed so far, is intended to encourage us to develop a sense of continuity, almost of community, and that is especially important in connection with another change, the reference to committees of annual reports.

In the course of the year, as the annual reports of government departments and agencies are tabled in the House, all the standing committees will be receiving them as permanent orders of reference. I have spent more time speaking about the new membership arrangements, because of the mass of detail involved, than I will spend on this innovation, but it may bring the greatest change in the functioning of committees that has ever been made. For the first time in our political history, the committee will not be just a creature of the House, but will have the power to initiate inquiries within its field of study, provided only that they are relevant to an annual report which is before it. Because our committee has, for some years, had automatic and permanent references of the Auditor General's annual report and the Public Accounts of Canada, the change with respect to orders of reference may not greatly affect our committee. Moreover, committees will be able to obtain a response from the government to those reports for which concurrence would not normally be moved, simply by including a request to that effect in the report concerned.

There are, no doubt, other consequences of the rule changes that I have not addressed directly in this statement, but let me only say that I will attempt to deal with them as they arise in consultation with committee members and with other chairmen in a spirit of fairness and good sense.

[Translation]

autre membre, l'occasion qui s'offre à lui de prendre la parole, mais renoncera seulement à son droit de vote.

Il est probable qu'il y aura davantage de substituts à une réunion qu'il n'y en a en réalité de vides à combler eu égard à la représentation des partis. Il sera peut-être difficile de décider lesquels d'entre eux devraient siéger en tant que membres à part entière. Après consultation, les whips de tous les partis sont convenus que ce choix est nettement une question à déterminer par les divers partis politiques. Les représentants des whips du gouvernement et de l'opposition ou (dans le cas des conservateurs, le porte-parole en chef du parti dans le Comité, informera le greffier et les députés concernés au début de chaque réunion, de l'identité des substituts qui agiront comme membres à cette réunion.

Le système des substituts a été adopté pour réduire des problèmes qui pourraient autrement résulter d'un autre des changements adoptés: Il sera maintenant plus difficile, compte tenu du nouveau Règlement, de modifier la composition du Comité. Dans la pratique, le changement adopté signifie que si un député, qui ne fait pas partie du Comité en tant que membre ou substitut, souhaite devenir membre ou substitut pour une période donnée, le bureau de son whip devra s'assurer qu'un avis officiel de changement parvienne la veille à la direction des comités avant l'heure de fermeture (18h00). Il va sans dire que cela créera certaines difficultés, surtout au début, mais cette modification, comme les autres dont nous avons parlé jusqu'à maintenant, vise à nous inciter à acquérir le sens de la continuité, voire presque un esprit communautaire; et cet aspect revêt une importance d'autant plus grande en ce qui a trait à un autre changement: Le renvoi des rapports annuels aux comités.

Pendant l'année, au moment de leur présentation à la Chambre, les rapports annuels des ministères et des organismes gouvernementaux seront remis à tous les comités en tant qu'ordres de renvoi permanents. En raison de la masse de questions de détail qui s'y rattachent, j'ai exposé les nouvelles ententes touchant la composition des comités plus longuement que je ne parlerai de la présente innovation: Pourtant, cette dernière pourrait représenter pour le fonctionnement du présent Comité le plus grand de tous les changements. En effet, pour la première fois dans notre histoire politique, les comités ne seront pas qu'un simple instrument de la Chambre, mais auront le pouvoir d'ouvrir des enquêtes dans leur domaine d'étude, à la condition toutefois qu'elles aient trait à un rapport annuel qui leur a été soumis. En outre, le Comité pourra obtenir du gouvernement une réponse aux rapports qui normalement ne feraient pas l'objet d'une adoption, en incluant simplement une demande à cet effet dans le rapport concerné.

Il y a bien sûr d'autres conséquences de ces changements dont je ne parle pas explicitement dans le présent exposé. Qu'il me soit simplement permis de dire que lorsqu'elles se présenteront, je veillerai à en traiter en consultation avec les membres du Comité et d'autres présidents dans un esprit d'équité et de bon sens.

[Texte]

Now, if there are no other matters to be brought before this meeting . . .

Mr. Desmarais: Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Desmarais.

Mr. Desmarais: How do you propose to select the members of the steering committee? Are you going to leave to the parties?

The Chairman: I think that would be the best way.

Mr. Kelly: Before we get off the record, can I commend the clerk for a very fine . . .

The Chairman: I do not think we can do anything off the record this morning, Mr. Kelly, but you may go ahead.

Mr. Kelly: Informally and on the record, let me commend the clerk for scheduling a very fine trip to Great Britain. I, personally, and I know others found it extraordinarily useful in gaining that perspective on the deliberations of our own committee. I sincerely hope that everyone returned to Canada with an enhanced sense of mission as a result of our deliberations with our counterparts in Great Britain.

• 1015

Mr. Wright: A very well-arranged trip.

The Chairman: I am sure Mr. Kelly would want to include the research officers in his remarks.

Mr. Kelly: I would certainly do that.

The Chairman: I know we were all very well briefed which made our activities in England very much better.

Mr. Kelly: They should tell you though, how to pronounce some of the names.

The Chairman: One of the matters that we will have to address perhaps in the first steering committee meeting is a possible report on our trip to the U.K., but I think we can leave that for that meeting.

I just want to remind members of the meeting at 8.00 p.m. tonight, the first one on the report of the steering committee, with the minister. It is in room 371 at 8.00 p.m. with the Honourable Herb Gray, President of the Treasury Board and, following that, of course, at 11.00 a.m. on Thursday with departmental officials; in both cases on Chapter 2, the Accountability of Crown Owned Corporations.

If there are no other matters of business this morning we will adjourn to the call of the Chair. Thank you.

[Traduction]

Si vous avez d'autres questions à soulever avant que cette réunion . . .

M. Desmarais: Monsieur le président.

Le président: Monsieur Desmarais.

M. Desmarais: Comment allez-vous choisir les membres du comité directeur? Allez-vous laisser ce choix aux partis?

Le président: Ce serait la meilleure façon de faire, à mon avis.

M. Kelly: Pendant que nous y sommes, puis-je féliciter le greffier de la magnifique . . .

Le président: Je ne pense pas que nous puissions faire quoi que ce soit ce matin qui ne soit pas officiel, monsieur Kelly, mais vous pouvez poursuivre.

M. Kelly: Permettez-moi de féliciter officieusement et officiellement le greffier qui a organisé de façon magnifique le voyage en Grande-Bretagne. J'ai trouvé personnellement, comme d'autres également, que ce fut extrêmement utile d'obtenir cette perspective pour les délibérations de notre propre comité. J'espère sincèrement que nous sommes tous revenus au Canada avec un sens plus aigu de notre mission, après avoir discuté avec nos homologues de Grande-Bretagne.

M. Wright: Ce fut un voyage très bien organisé.

Le président: Je suis sûr que M. Kelly pense aussi aux documentalistes dans ses félicitations.

M. Kelly: Certainement.

Le président: Les informations que nous avons reçues avant le départ nous ont certainement permis de mieux profiter de nos activités en Grande-Bretagne.

M. Kelly: On aurait dû nous dire, cependant, comment prononcer certains noms.

Le président: Une des premières questions que nous devons étudier lors de la première réunion du Comité directeur, c'est celle d'un rapport éventuel sur notre voyage au Royaume-Uni, mais nous y penserons en temps voulu.

Je tiens seulement à rappeler aux membres du Comité que nous accueillerons ce soir le ministre à 20 heures lors de la première réunion consacrée au rapport du Comité directeur. Cette réunion aura lieu à la pièce 371, à 20 heures, en présence de l'honorable Herb Gray, président du Conseil du trésor. La réunion suivante aura lieu évidemment jeudi à 11 heures avec les hauts fonctionnaires du ministère. Dans les deux cas, le sujet de la réunion sera le chapitre 2, la responsabilité des sociétés de la Couronne.

Si vous n'avez pas d'autres questions ce matin, nous allons ajourner jusqu'à nouvel ordre. Je vous remercie.

[Text]
EVENING SITTING

• 2000

The Chairman: Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and commencing consideration of Chapter 2—"Accountability of Crown-owned Corporations".

I want to, first of all, welcome our witnesses tonight, the Hon. Herb Gray, President of the Treasury Board—we welcome you, Mr. Minister—also from the Treasury Board, Mr. Jack Manion, Secretary; Mr. Harry Rogers, Comptroller General of Canada; Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch; and Mr. J.Q. McCrindell, Assistant Comptroller General, Financial and Operational Management Division, Policy Development Branch. And then from the Office of the Auditor General of Canada we have Mr. Ken Dye, the Auditor General himself; and Mr. Bill Radburn, Assistant Auditor General, Professional Services Branch. Welcome to all of you, gentlemen.

As is our normal practice, the Auditor General's statement has been circulated to all members of the committee and it will be appended at this place in the proceedings of this meeting, but it will not be read into the record.

Opening Statement of Kenneth M. Dye, F.C.A., Auditor General of Canada

February 15, 1983

Introduction

The Standing Committee on Public Accounts has stated, in its Second Report, April 11, 1978, that all public funds demand public accountability, regardless of the form of organization through which the funds are administered. Your Committee has issued a number of reports dealing both with specific Crown corporations and with the accountability of Crown corporations in general. Recommendations in these reports related to the creation, classification, financing, financial management practices, reporting, central agency responsibilities for, and auditing of Crown corporations.

Chapter 2 of my 1982 Report, the "Accountability of Crown-owned Corporations", was prompted by and results mainly from my concern over the lack of progress towards implementing the recommendations made by your Committee and by others pertaining to the accountability of Crown corporations.

Conclusions of Study

The study conducted by my Office led to the following major findings:

[Translation]
SÉANCE DU SOIR

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent du règlement de la Chambre des communes, notre Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 1982, au chapitre 2 intitulé «L'obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne».

Permettez-moi tout d'abord de souhaiter la bienvenue à nos témoins de ce soir, M. Herb Gray, président du Conseil du Trésor, qui est accompagné de M. Jack Manion, secrétaire de cet organisme. Nous avons également parmi nous ce soir M. Harry Rogers, contrôleur général du Canada, M. H.J. Mullington, secrétaire-adjoint de la Division des sociétés de la Couronne, Direction des programmes; et M. J.Q. McCrindell, contrôleur général-adjoint, Division de la gestion des opérations et des finances, Direction de l'élaboration des politiques. Nous avons également avec nous plusieurs représentants du Bureau du vérificateur général du Canada, M. Ken Dye, le Vérificateur général lui-même, M. Bill Radburn, Vérificateur général-adjoint, Direction générale des services professionnels. Messieurs, bienvenue à vous tous.

Comme nous en avons l'habitude, la déclaration du Vérificateur général a été distribuée à tous les membres du Comité et elle sera annexée au compte rendu de cette réunion sans toutefois être lue.

Commentaire d'introduction de M. Kenneth Dye, FCA, Vérificateur général du Canada

Le 15 février 1983

Introduction

Le Comité permanent des comptes publics a déclaré, dans son Deuxième rapport daté du 11 avril 1978, qu'il fallait rendre compte de toute utilisation des deniers publics, quelle que soit l'entité chargée d'administrer ces fonds. Votre comité a publié un certain nombre de rapports traitant en particulier de certaines sociétés de la Couronne et de la question de l'obligation, en général, pour toutes les sociétés de la Couronne, de rendre compte de leurs activités. Les recommandations de ces rapports portaient sur les points suivants: la création des sociétés de la Couronne, leur classification, leur financement, leurs méthodes de gestion financière, les rapports qu'elles doivent produire, la responsabilité des organismes centraux à leur égard et la vérification de ces sociétés.

Mon inquiétude, face à la lenteur avec laquelle sont mises en application les recommandations, formulées par votre comité et par d'autres comités, sur l'obligation, pour les sociétés de la Couronne, de rendre compte de leurs activités, m'a poussé à présenter dans mon Rapport de 1982 un chapitre intitulé «L'obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne».

Conclusions de notre étude

L'étude qu'a effectuée mon Bureau a permis de constater les faits suivants:

[Texte]

- (a) Crown corporations now perform a significant and increasing amount of all Government activities.
- (b) During the six-year period under our review, only minimal progress has been made to improve the accountability of Crown corporations to Government and to Parliament.
- (c) Parliament is becoming further isolated from this increasing portion of government activities. The present accountability framework for Crown corporations functions has been so strained that Parliament may not be able to exercise its fundamental responsibility for overseeing receipts and expenditures of public funds.

On the basis of my study and its findings, I believe the following recommendations should be implemented to assist in the resolution of these accountability concerns:

- 1. Broad legislation for the accountability of Crown-owned corporations is urgently required. This legislation should deal with the accountability elements of authorizing and mandate, financing, directing, controlling and reporting.
- 2. All wholly-owned government corporations should be subject to comprehensive audits.
- 3. Work should begin on the development of the accountability framework for mixed and joint government enterprises and for other entities and associates in which the Crown is a shareholder.

Need for Broad Legislation

The single most important conclusion of our study deals with the urgent need for broad legislation governing the accountability of Crown corporations. I would like to place on record some of the more important matters, covered in greater detail in Chapter 2, which your Committee may wish to use in considering the need for such broad legislation. These include:

Mandate

- (a) Legislation should state clearly that each wholly-owned corporation's public policy objectives should be included in its enabling, or equivalent, legislation.
- (b) The mandate and objectives of each existing, and all new wholly-owned, corporations and their subsidiaries should be regularly reviewed and defined in succinct terms.
- (c) Legislation should clearly limit the activities of all subsidiaries to those allowed by the mandate of its parent.
- (d) The mandate of each wholly-owned corporation should be reviewed periodically by Parliament to assess both its appropriateness and the continued need for using the corporate form.

Financing

[Traduction]

- a) Les sociétés de la Couronne ont charge d'une fraction importante, et sans cesse croissante, des activités de l'État.
- b) Au cours de la période de six ans visée par notre étude, il y a eu peu de progrès pour amener les sociétés de la Couronne à mieux rendre compte de leurs activités au gouvernement et au Parlement.
- c) Le Parlement est de plus en plus coupé d'une partie croissante des activités de l'État. L'obligation, pour ces sociétés, de rendre des comptes a été à ce point atténuée que le Parlement n'est peut-être plus en mesure d'exercer ses responsabilités fondamentales de surveillance des recettes et des dépenses de fonds publics.

A mon avis, et en tenant compte des faits observés au cours de notre étude, il serait possible de corriger cette situation si l'on veut bien donner suite aux recommandations suivantes:

- 1. Il faudrait, sans tarder, élaborer, en ce qui concerne l'obligation pour les sociétés de la Couronne de rendre des comptes, une législation générale qui porterait sur les éléments suivants: autorisation et mandat, financement, direction, contrôle et rapports.
- 2. Toutes les sociétés du gouvernement en propriété exclusive devraient faire l'objet de vérifications intégrées.
- 3. Il faudrait commencer à élaborer le cadre de l'obligation de rendre compte dans le cas des entreprises d'état mixtes et en participation et des autres entités et sociétés associées dont la Couronne est actionnaire.

Nécessité d'une législation générale

La conclusion la plus importante de notre étude porte sur la nécessité et l'urgence d'établir une législation générale qui régitte l'obligation, pour les sociétés de la Couronne, de rendre des comptes. J'aimerais indiquer ici les questions les plus importantes, questions dont traite plus en détail le chapitre 2 de mon Rapport et auxquelles votre Comité peut vouloir accorder une attention particulière, lorsqu'il aura à juger de la nécessité de l'établissement de cette législation. Il s'agit des questions suivantes:

Mandat

- a) Cette législation devrait préciser les objectifs d'intérêt public dans les textes de loi englobant chaque société en propriété exclusive, ou dans les textes de loi qui s'y rapportent.
- b) Il faudrait définir en termes succincts le mandat et les objectifs de chaque société nouvelle, ou déjà existante, en propriété exclusive et de ses filiales et effectuer une révision périodique de ce mandat et de ces objectifs.
- c) Cette législation devrait restreindre, de façon claire et précise, les activités de toutes les filiales aux seules activités que la société mère est autorisée à exercer.
- d) Le Parlement devrait réexaminer périodiquement le mandat de chaque société détenue en propriété exclusive afin d'évaluer si ce mandat demeure approprié et si le recours à la formule de société demeure nécessaire.

Le financement

[Text]

(e) The implications of "agent of Her Majesty" status, and the criteria for defining this status, should be clearly outlined in Crown corporations legislation.

(f) All borrowings of wholly-owned corporations should be added to the borrowings of Canada for presentation and reporting in the Public Accounts.

(g) Dividend policy should be more clearly defined by legislation.

Directing

(h) All Government directives issued to corporations should be tabled in Parliament.

(i) Performance goals, both social and economic, for each corporation should be clearly communicated to Parliament and to the corporation.

(j) Legislation should require the establishment of, and compliance with, minimum standards for selecting Boards of Directors, chief executive officers, and for prescribing their duties and responsibilities.

Controlling

(k) All wholly-owned corporations should be classified in schedules forming part of the legislation.

(l) Criteria for scheduling corporations according to the desired degree of control should be made explicit.

(m) The appropriateness of each corporation's classification should be reviewed periodically and changes made, where appropriate.

Reporting

(n) Legislation should prescribe that each corporation annually report its performance to Parliament in terms of the stated policy objectives.

Audit

(o) All wholly-owned government corporations should be subject to comprehensive audit.

(p) Legislation should provide for:

- the appointment of auditors;
- consultation between private sector appointed auditors and the Auditor General, and
- access by the Auditor General, where he is not the appointed auditor, to the officials and records of the corporation and its private sector auditors.

These represent some of the major areas which I recommend that legislation dealing with the accountability of Crown corporations should address. Further, I would draw to the attention of the Committee the questions raised in Chapter 2 of my Report about the existing accountability framework.

[Translation]

e) La législation sur les sociétés de la Couronne devrait indiquer clairement les implications liées au statut «d'agent de Sa Majesté» ainsi que les critères servant à définir ce statut.

f) Il faudrait ajouter aux emprunts contractés par le gouvernement du Canada tous les emprunts contractés par les sociétés en propriété exclusive, afin de les signaler dans les Comptes publics.

g) La législation devrait préciser la politique relative aux dividendes.

Direction

h) Toutes les directives du gouvernement communiquées aux sociétés devraient être déposées au Parlement.

i) Les buts à atteindre, aux plans social et économique, devraient être indiqués clairement au Parlement et à la société.

j) La législation devrait exiger l'établissement et l'utilisation obligatoire de normes minimales régissant la nomination des membres des conseils d'administration et des directeurs généraux, ainsi que la formulation des tâches et des responsabilités qui leur sont dévolues.

Contrôle

k) Toutes les sociétés en propriété exclusive devraient être regroupées par catégories dans les annexes aux textes de la législation.

l) Il faudrait énoncer clairement les critères qui servent à classer les sociétés en fonction du degré de contrôle qui devrait s'exercer.

m) Il faudrait réévaluer périodiquement la classification de chaque société, le caractère approprié de celle-ci et, le cas échéant, effectuer les modifications qui s'imposent.

Rapports

n) La législation devrait obliger chaque société à remettre un rapport annuel au Parlement dans lequel serait décrit le rendement de la société en fonction des objectifs d'intérêt public établis.

Vérification

o) Toutes les sociétés de l'État en propriété exclusive devraient faire l'objet d'une vérification intégrée.

p) La législation devrait comporter des dispositions portant sur les points suivants:

- la nomination des vérificateurs;
- la consultation entre les vérificateurs nommés du secteur privé et le Vérificateur général;
- le droit, pour le Vérificateur général, lorsqu'il n'est pas le vérificateur attitré d'une société, d'avoir accès aux livres et registres de la société et de pouvoir communiquer avec ses cadres et avec les vérificateurs du secteur privé qui ont été nommés.

Ce sont là quelques-uns des points importants qui, à mon avis, devraient être traités dans la législation portant sur l'obligation, pour les sociétés de la Couronne, de rendre compte de leurs activités. J'aimerais, en outre, attirer l'attention du comité sur les questions soulevées dans le chapitre 2 de mon

[Texte]

In that Chapter, I referred to the creation, without Parliamentary approval, of Canada Development Investment Corporation (CDIC). Since then, a number of unrelated, large government-owned corporations have been joined together as subsidiaries of CDIC. The combined assets of the wholly-owned corporations, as reported in their recent reports, exceed \$2.5 billion. It is unclear, at this time, how the accountability to Government and to Parliament will be affected under this new arrangement. It may be worthwhile for your Committee to use this case in its consideration of the adequacy of the existing accountability framework.

Also, I would recommend consideration by your Committee of Part V of Bill C-123 which is intended to improve the control and accountability of government-owned corporations. The provisions requiring the submission of corporate plans should improve the Government's capability for directing and controlling Crown corporations. However, as I stated in my report, it is difficult to evaluate Bill C-123 because of the uncertainty over how the extensive power of administrative discretion proposed by the Bill will be used. We note that the Government places great emphasis on the use of these discretionary powers to improve accountability to Government. To improve clarity in this area, it may be prudent for Parliament to give serious consideration to prescribing boundaries around each of the discretionary powers included in the proposed legislation.

Also, the provisions of Bill C-123 deal mainly with the role of the Government, without directly addressing the need to improve the accountability of Crown corporations to Parliament. In particular, I am concerned that there is no requirement in this legislation that directives by the Governor in Council under "unanimous shareholders rights" will be tabled with Parliament. As a result, Parliament may be unaware of important policy decisions communicated to a Crown corporation.

Finally, another matter that causes me concern is that it would be possible under the proposed legislation to create or acquire new parent corporations or subsidiaries without Parliament's knowledge or approval.

Audit Initiatives

In Chapter 2, we presented audit as an important element of the accountability framework. As Parliament's auditor and as the appointed auditor of many Crown corporations, I intend to press for a constructive and key role for auditing in providing assurances on the accountability of Crown-owned corporations to Government and to Parliament.

[Traduction]

Rapport en ce qui a trait au cadre actuel régissant cette obligation de rendre compte.

J'y signale la création, sans l'approbation du Parlement, de la Corporation d'investissements au développement du Canada (CIDC). Depuis, un certain nombre de grandes sociétés propriété de la Couronne, qui n'ont aucun lien entre elles, ont été regroupées à titre de filiales de la CIDC. L'ensemble des actifs de ces sociétés en propriété exclusive se chiffre, comme l'indiquent leurs rapports annuels publiés récemment, à plus de \$2,5 milliards. Il est difficile, présentement, de savoir de quelle manière cette restructuration modifiera leur obligation de rendre compte au gouvernement et au Parlement. L'étude de ce cas pourrait être utile à votre comité lorsqu'il examinera le caractère approprié du cadre actuel de l'obligation de rendre compte.

J'aimerais également suggérer à votre comité l'étude de la Partie V du projet de loi C-123 qui vise à améliorer le contrôle des sociétés de la Couronne et leur obligation de rendre compte. Les dispositions exigeant des sociétés qu'elles produisent des plans d'ensemble devraient permettre au gouvernement de mieux diriger et de mieux contrôler les sociétés de la Couronne. Toutefois, comme je l'indique dans mon Rapport, il est difficile d'évaluer le projet de loi C-123 parce qu'on ne sait trop comment seront utilisés les pouvoirs discrétionnaires étendus que propose le projet de loi en matière administrative. Nous remarquons que le gouvernement accorde une grande importance à l'utilisation de ces pouvoirs discrétionnaires comme moyen d'améliorer l'obligation de rendre compte au gouvernement. Afin de prévenir toute équivoque, il serait peut-être sage pour le Parlement de songer sérieusement à préciser le champ d'application de chaque pouvoir discrétionnaire prévu par le projet de loi.

En outre, les dispositions du projet de loi C-123 traitent principalement du rôle du gouvernement, sans s'attaquer directement à la nécessité qu'il y a d'améliorer, dans le cas des sociétés de la Couronne, leur obligation de rendre compte au Parlement. Entre autres, je regrette que le projet de loi n'exige pas la présentation au Parlement des directives du gouverneur en conseil, en vertu des «droits unanimes des actionnaires». Le Parlement, de ce fait, pourrait n'être pas mis au courant d'importantes décisions d'orientation qui auraient été communiquées à une société.

Enfin, un autre point m'inquiète: en vertu de ce projet de loi, il serait possible de créer de nouvelles sociétés mères ou de nouvelles filiales, ou d'acquérir des sociétés mères ou des filiales, sans que le Parlement en soit avisé ou sans qu'il ait approuvé ces projets.

Initiatives dans le domaine de la vérification

Au chapitre 2, nous avons présenté la vérification comme étant un élément important du cadre régissant l'obligation de rendre compte. En tant que vérificateur du Parlement et de vérificateur nommé auprès de plusieurs sociétés de la Couronne, j'ai l'intention de faire pression pour en arriver à ce que la vérification ait un rôle constructif et important en donnant des assurances sur l'obligation des sociétés propriété de la Couronne de rendre compte au gouvernement et au Parlement.

[Text]

Your Committee, and my office, have supported comprehensive auditing for Crown corporations. While this may be contemplated implicitly in the "unanimous shareholder rights", it is our view that greater clarity for all would result from a more explicit statement, in legislation, requiring this form of audit for all such entities.

In view of the importance of Government's role in the direction, control and accountability of Crown-owned corporations, my Office is planning to review and assess how the relationship between Crown corporations and the Government functions. Such work holds high potential for clarifying the understanding that both my Office and this Committee has of how the present framework functions and for providing a more informed basis for improving it.

The Office has prepared a discussion paper setting out its views on the current roles and responsibilities of auditors of Crown-owned corporations. On Monday, 17 January 1983, the Office held a one-day workshop to explain the views outlined in the paper and to listen to the views of other appointed auditors of Crown corporations. I was most pleased with the open and frank discussions. One of the important points raised dealt with the need for greater clarity in legislation. I hope that, with the preparation of the proceedings of the workshop, there will be improved understanding and greater consistency among all auditors of Crown-owned corporations. In that way, audit can better serve management of such entities, their boards of directors, Government and Parliament.

Conclusion

I understand that this hearing is the first of several planned by the Public Accounts Committee to consider Crown corporations. Your schedule indicates that CN Marine, Via Rail, and Canada Post, among others, will be examined. As you deliberate, I encourage you to consider how the concerns and the problems identified relate to the functioning of the existing accountability framework and to the need for further legislation to improve it.

The Chairman: We will give Mr. Dye an opportunity later on to make any further comments he might wish to after we have heard from the minister, but at this time it is my pleasure to call on Mr. Gray, the President of the Treasury Board, to make his statement which he has indicated might take 10 or 15 minutes. There are copies available which will be distributed by the clerk.

Mr. Gray, would you care to go ahead?

Hon. Herb Gray (President of the Treasury Board): Mr. Chairman, members of the committee, I would like to begin by thanking you for your invitation to discuss with you proposals for a strengthened accountability framework for Crown corporations. As this is the first time we have met in this forum, I would also like to say that I look forward to working with you and receiving your advice and recommendations. While I do not think I could assure you we will always be in

[Translation]

Votre comité et mon Bureau ont donné leur appui à la vérification intégrée au sein des sociétés de la Couronne. Bien que cela soit envisagé d'une manière implicite dans la notion de «droits unanimes des actionnaires», nous sommes d'avis qu'un texte de loi explicite exigeant ce genre de vérification pour ces entités apporterait beaucoup de clarté.

Vu l'importance du rôle que joue le gouvernement dans la direction, le contrôle et l'obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne, mon Bureau prévoit examiner et évaluer les relations qui existent entre les sociétés de la Couronne et le gouvernement. Pareil travail permettrait de clarifier la façon dont mon Bureau et le comité actuel perçoivent le cadre actuel et fournirait une base d'information plus complète, afin d'améliorer ce cadre.

Le Bureau a rédigé un document de travail dans lequel sont exposées ses opinions sur les rôles et les responsabilités des vérificateurs des sociétés propriété de la Couronne. Le lundi 17 janvier 1983, le Bureau a tenu un atelier d'une journée pour expliquer les opinions exprimées dans le document et pour entendre celles d'autres vérificateurs nommés auprès de sociétés de la Couronne. J'ai été très heureux de voir que les discussions étaient franches et ouvertes. Un des points importants qui ont été soulevés au cours de cette journée était le besoin de clarifier davantage les textes de loi. J'espère que, grâce au travail préparatoire à l'atelier, on trouvera une meilleure compréhension et une plus grande uniformité parmi tous les vérificateurs des sociétés propriété de la Couronne. La vérification pourra ainsi mieux servir la direction de ces entités, leurs conseils d'administration, le gouvernement et le Parlement.

Conclusion

Je crois savoir que cette audience est la première d'une série que prévoit tenir le Comité des comptes publics pour examiner la question des sociétés de la Couronne. Selon votre calendrier, vous examinerez les activités de CN Marine, VIA Rail, et la Société canadienne des postes, entre autres. Tout au cours de vos débats, je vous encourage à examiner le lien qui existe entre les préoccupations et les problèmes décelés et le fonctionnement du cadre actuel de l'obligation de rendre compte ainsi que le besoin d'une législation en vue de l'améliorer.

Le président: M. Dye aura la possibilité tout à l'heure de dire quelques mots s'il le désire, mais auparavant, j'aimerais donner la parole à M. Gray, président du Conseil du Trésor. Sa déclaration, m'a-t-il dit, durera une quinzaine de minutes. Le greffier vous en distribuera des exemplaires.

Monsieur Gray, vous avez la parole.

M. Herb Gray (Président du Conseil du Trésor): Monsieur le président, j'aimerais vous remercier, ainsi que les membres de ce Comité, de m'avoir invité à examiner avec vous des propositions concernant l'amélioration de la structure de l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne. C'est la première fois que l'occasion m'est offerte de m'adresser aux membres de ce Comité. Je tiens donc à mentionner combien je me réjouis de travailler avec vous et combien je suis

[Texte]

complete agreement, I can assure you your advice will be considered thoroughly, and I shall try to respond as quickly as possible to your concerns and recommendations.

Let me make a few brief comments, by way of beginning, about some of the history of the Crown corporations in Canada.

I have been intrigued by the fact that Crown corporations have long been an important part of this country's growth and development. Indeed, they have been created during the last 140 years or so by federal and provincial governments under the leadership of all of our political parties to achieve broad policy objectives.

In fact, as far back in our history as 1841, the first public enterprise model was chosen to reach a particular goal when a Board of Works was created in the United Provinces of Canada to construct a canal system.

And we well know that in 1906 the Province of Ontario, under a Conservative government, created Ontario Hydro at the request of a large number of business people, I think in the Kitchener area, who feared monopolistic practices of a number of privately owned power companies in the Niagara Falls area.

However, the year 1919 marked the point at which the federal government under the administration of Robert Borden made a massive venture into private enterprise and created the company that remains our largest Crown corporation, the Canadian National Railways. The pre-war railway construction boom had ended with only the CPR in sound financial condition but with three other privately built and owned new transcontinental railroads on the verge of bankruptcy. Because of the federal government's large investment in the railways, because of the need to protect the image of Canada's credit in foreign capital markets, and, likely above all, because of the importance to large segments of the Canadian economy in having the three railways continue to operate, the government took over their ownership and brought them together under the corporate umbrella that is now called Canadian National Railways.

The CN experiment was embarked upon with much public debate, but the federal government was to resort with increasing frequency to the Crown corporation form for the provision of essential services. In 1932, the Canadian Radio Broadcasting Commission, later known as the Canadian Broadcasting Corporation, was established under the Conservative government of R.B. Bennett to regulate and administer a national broadcasting service. In 1937, Trans-Canada Air Lines was established by the federal government to provide domestic air services across the country when C.D. Howe was Minister of Transport. The government had hoped to establish TCA as a mixed enterprise in partnership with the private sector, but was unable to attract private investors and a corporation was consequently established as a wholly owned subsidiary of Canadian National.

[Traduction]

impatient d'entendre vos avis et recommandations. Je ne vous promets pas, cependant, que nous serons toujours complètement d'accord. Soyez toutefois assurés que vos avis seront pris en considération comme il se doit et que je tenterai de donner suite aussi rapidement que possible à vos préoccupations et à vos recommandations.

J'aimerais tout d'abord retracer très brièvement à l'intention des membres du Comité les grandes lignes de l'histoire des sociétés de la Couronne du Canada.

J'ai été surpris de constater que les sociétés de la Couronne jouent depuis longtemps un rôle important dans la croissance et l'expansion de notre pays. En fait, elles ont été créées au cours des cent quarante dernières années aux niveaux tant fédéral que provincial par tous les partis politiques au pouvoir dans le but d'atteindre des objectifs d'intérêt général.

Dès 1841, le premier modèle d'entreprise d'État a été mis sur pied pour un but bien particulier. Un Conseil des travaux a été créé dans les Provinces unies du Canada pour construire un réseau de canaux.

En 1906, la province de l'Ontario, dirigée par un gouvernement conservateur, créait *Ontario Hydro* à la demande d'un grand nombre d'hommes d'affaires de la région de Kitchener, me semble-t-il, qui craignaient que certaines compagnies d'électricité détenues par des intérêts privés ne recourent à des pratiques monopolistiques, dans la région de Niagara Falls.

L'année 1919 fut décisive car elle marqua l'intervention massive du gouvernement fédéral, alors dirigé par Robert Bowen, dans le secteur des entreprises publiques avec la création de la plus importante des sociétés de la Couronne, les Chemins de fer nationaux du Canada. Lorsque l'essor de la construction ferroviaire de l'avant-guerre prit fin, seule la situation financière du Canadien Pacifique était saine, alors que trois nouvelles compagnies ferroviaires privées étaient au bord de la faillite. Comme le gouvernement fédéral avait investi considérablement dans les chemins de fer, qu'il fallait protéger le crédit du Canada sur les marchés de capitaux étrangers et que d'importants secteurs de l'économie canadienne risquaient d'être touchés si les trois compagnies cessaient leurs activités, le gouvernement a pris le contrôle de ces dernières et les a regroupées en une société unique, celle du Canadien National.

Le gouvernement s'était lancé dans l'entreprise du CN alors que celle-ci faisait l'objet d'un grand débat public, mais il devait toutefois recourir de plus en plus fréquemment aux sociétés de la Couronne pour assurer des services essentiels. En 1932, la Commission canadienne de la radiodiffusion, rebaptisée par la suite Société Radio-Canada, était fondée sous le gouvernement conservateur de M. R.B. Bennett dans le but de réglementer et d'administrer un service national de radiodiffusion. En 1937, le gouvernement fédéral établissait les Lignes aériennes Trans-Canada pour offrir des services de transport aérien intérieur. Le gouvernement, qui comptait créer les Lignes aériennes Trans-Canada sous forme d'entreprise mixte en s'associant avec le secteur privé, n'a pu cependant attirer d'investisseurs. Par conséquent, la société fut établie comme une filiale du Canadien National possédée en propriété exclusive.

[Text]

By 1939, aside from the CN, various harbour corporations, TCA and CBC, Crown corporations had been established to operate sea transportation services, market wheat, administer a central banking system and extend long-term credit to farmers. The Bank of Canada was created during the administration of R.B. Bennett, while the Diefenbaker government created the Farm Credit Corporation.

• 2010

As we know, the war years marked a period of tremendous growth of Crown corporations to assist in production, procurement, construction and distribution for the war effort, again under the impetus of C.D. Howe.

The federal and provincial governments created a number of Crown corporations following the war. As of December 1982, the number of corporations wholly owned, whether directly or indirectly, by the federal government is 186. Let us not forget there is also a substantial number of corporations owned by provincial governments. Some recent examples include the Alberta Energy Corporation and Pacific Western Airlines in Alberta; and in Ontario, the Ontario Energy Corporation and the Urban Transportation Development Corporation. So it is obvious, over the years, both levels of government have used the corporate form of organization to successfully carry out a wide range of public policy purposes.

With regard to the specific topic of the accountability of Crown-owned corporations, three successive governments since 1977 have focused on issues related to direction, control and accountability. While progress in this respect may not have been as rapid as many would have wished, I would argue the approach being proposed by the present government, through the tabling of its amendments to the Financial Administration Act in Bill C-123 and the accompanying measures, can be shown to meet major concerns of the committee and the Auditor General. The legislation as suggested reflects proposals which have been under consideration for a number of years and which have undergone continuous refinement and improvement.

As I have said, when Bill C-123 was tabled, the government also announced complementary organizational and administrative measures would be implemented, and that the existing authorities contained in the constituent acts of Crown corporations and in the Financial Administration Act would be built upon.

I submit these measures must be considered as a total package. They are designed to enhance the ability of the government to act as an effective and vigilant shareholder of its wholly owned corporations and to enable more effective accountability by ministers to Parliament in this area of their responsibilities.

[Translation]

En 1939, outre le CN, les sociétés portuaires, les Lignes aériennes Trans-Canada et la société RadioCanada, les sociétés de la Couronne existantes assuraient des services de transport maritime, commercialisaient le blé, administraient un système bancaire central et accordaient des crédits à long terme aux agriculteurs. La Banque du Canada fut également créée par le gouvernement conservateur de R.B. Bennett, tandis que la Société du crédit agricole l'a été sous celui de M. Diefenbaker.

Pendant la guerre de 1939-1945, les sociétés de la Couronne ont connu une croissance sans précédent. En l'espace d'un peu plus de cinq ans, 32 sociétés de la Couronne ont été créées pour contribuer à l'effort de guerre en ce qui concerne la production, les achats, la construction et la distribution.

Les gouvernements fédéral et provinciaux ont créé un certain nombre de sociétés de la Couronne après la guerre. En décembre 1982, le nombre de sociétés possédées en propriété exclusive, soit directement soit indirectement, par le gouvernement fédéral s'élevait à 186. Il existe également un certain nombre de corporations possédées par les gouvernements provinciaux, comme par exemple récemment l'*Alberta Energy Corporation* et le *Pacific Western Airlines*, en Alberta, et l'*Ontario Energy Corporation* et l'*Urban Transportation Development Corporation*, en Ontario. Au fil des années, les deux paliers de gouvernement ont recouru à ce type d'organisation pour atteindre avec succès un large éventail d'objectifs publics.

En ce qui concerne la question de l'obligation de rendre compte pour les sociétés de la Couronne, les membres du comité conviendront sans doute avec moi que trois des gouvernements qui se sont succédés à la tête du pays depuis 1977 se sont penchés sur des questions liées à l'orientation, au contrôle et à l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne. Les progrès dans ce domaine n'ont peut-être pas été aussi rapides que de nombreuses personnes l'auraient souhaité. Cependant, je crois que l'approche préconisée par le gouvernement actuel dans les modifications à la Loi sur l'administration financière qu'il a déposées en Chambre sous le couvert du Bill C-123 et dans les mesures qui les accompagnent, donne suite à d'importantes préoccupations exprimées par ce Comité et par le vérificateur général. Ce projet de loi s'inspire notamment de propositions qui sont à l'étude depuis plusieurs années déjà et qu'on a sans cesse améliorées.

Au moment du dépôt du Bill C-123, le 30 juin 1982, le gouvernement a également annoncé que des mesures complémentaires touchant l'organisation et l'administration seraient prises et que les pouvoirs actuellement prévus dans les lois d'incorporation des sociétés de la Couronne ainsi que dans la LAF seraient mis à profit.

Ces mesures doivent être considérées comme un tout, et elles ont pour objet d'accroître la capacité du gouvernement d'agir à titre d'actionnaire véritable et vigilant des sociétés qu'il possède en propriété exclusive, tout en améliorant l'obligation de rendre compte dont sont investis les ministres devant le Parlement à l'égard de ce domaine de responsabilité.

[Texte]

As we know, the wholly owned corporations vary in many ways, from those which are totally dependent on appropriations for the financing of their day-to-day operations to the commercially oriented corporations which are financially self-sufficient and pay dividends to the shareholder.

The government's approach to improving the accountability of its wholly owned corporations reflects the necessary balance between ensuring these corporations perform in a manner consistent with their public policy role, that their accountability can be enhanced, and that they can be directed when necessary, while at the same time recognizing that a need exists for a flexible relationship that allows corporations to operate effectively in a corporate milieu and in accordance with sound business principles.

Within the context of the government's proposed approach to improving the accountability of its wholly owned corporations, I want to emphasize the words "wholly owned". The purpose of the amendments in Bill C-123 is to improve the direction, control and accountability of those wholly owned corporations which do not operate, for all intents and purposes, as departments.

I think a distinction also has to be drawn between corporations which are wholly owned, either directly or indirectly, by the federal Crown and those in which the federal government may be a majority or minority shareholder, together with either private interests or other governments. In those cases, the rights of the other shareholders have to be taken into account, and the degree and manner of government direction and control of the corporations not wholly owned would have to be somewhat different from that exerted over wholly owned corporations.

I am informed, in the past your committee has expressed the view that Crown corporations do have public policy roles. The government recognizes the important role Crown-owned corporations have played in the Canadian economy, and like your committee, believes these corporations will continue to have a role that is essential in furthering overall public policy objectives and priorities.

The government has proposed measures which would ensure wholly owned corporations are aware of and follow the government's priorities. In the bill, the government is proposing the Governor in Council be given the same rights and powers of direction with respect to its wholly owned corporations as may be exercised by the sole shareholder of a private sector company incorporated under the Canada Business Corporations Act.

[Traduction]

Les sociétés en propriété exclusive diffèrent les unes des autres sous bien des rapports. Certaines dépendent entièrement des crédits votés par le Parlement pour financer leurs opérations quotidiennes tandis que d'autres ont une vocation commerciale, s'autofinancent et versent des dividendes à l'actionnaire. Par ailleurs, certaines sociétés comptent moins de 25 employés, d'autres en comptent des milliers et quelques-unes emploient des dizaines de milliers de personnes. Les sièges sociaux des sociétés en propriété exclusive sont dispersés dans toutes les régions du Canada.

L'approche préconisée par le gouvernement pour renforcer l'obligation de rendre compte des sociétés en propriété exclusive préserve l'équilibre indispensable entre trois aspects distincts, soit permettre aux sociétés de fonctionner d'une façon compatible avec leur rôle public, raffermir l'obligation de rendre compte qui leur est faite et prévoir la possibilité de les orienter au besoin. En même temps, l'approche proposée reconnaît que les liens de dépendance doivent être souples pour permettre aux sociétés de fonctionner efficacement dans un milieu d'affaires normal et conformément à de saines pratiques commerciales.

Mais arrêtons-nous quelques instants à l'expression «en propriété exclusive» utilisée dans le contexte de l'approche mise de l'avant par le gouvernement pour améliorer l'obligation de rendre compte des sociétés qu'elle détient à ce titre. Les modifications présentées dans le Bill C-123 sont destinées à améliorer l'orientation, le contrôle et l'obligation de rendre compte des sociétés en propriété exclusive qui ne fonctionnent pas en fait comme des ministères.

Il y aurait lieu, je crois, d'établir une distinction entre les sociétés dont la Couronne est, directement ou indirectement, l'unique actionnaire et celles dont la Couronne est un actionnaire majoritaire ou minoritaire, le reste des actions étant détenu par des intérêts privés ou par d'autres gouvernements. Dans le cas où le gouvernement n'est pas l'unique actionnaire, il faut tenir compte des droits des autres actionnaires. L'importance et la nature des interventions gouvernementales pour orienter et contrôler ces sociétés ne devraient donc pas être du même ordre que dans le cas de corporations possédées en propriété exclusive par le gouvernement.

Votre Comité a déjà avancé que les sociétés de la Couronne avaient un rôle public à jouer. Le gouvernement reconnaît le rôle important que les sociétés de la Couronne ont joué dans l'économie canadienne et croit, comme votre Comité, que la contribution de ces sociétés continuera d'être déterminante dans la poursuite des priorités et des objectifs publics généraux.

Le gouvernement a proposé des mesures qui devraient permettre de s'assurer que les sociétés en propriété exclusive connaissent et respectent les priorités gouvernementales. Dans le Bill C-123, le gouvernement propose de donner au gouverneur en conseil les mêmes droits et pouvoirs d'orientation à l'égard des sociétés en propriété exclusive que ceux qui peuvent être exercés par l'actionnaire unique d'une entreprise privée constituée en vertu de la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes.

[Text]

Through the use of the corporate plan concept, which the bill also introduces, the government would ensure greater accord between its priorities and the activities of its wholly owned corporations. In addition, in the policy statement released on June 30, 1982, the government announced the institutionalization of the concept of an annual shareholders' meeting whereby each appropriate minister, as the trustee shareholder, would meet annually with boards of directors to formally review the corporation's performance and to communicate specific government objectives to the board.

The proposed shareholders' rights provision also involves prerogatives with respect to the approval of corporate bylaws, the election and removal of directors and the appointment of auditors. Although the government already has similar authorities under the constituent acts of Parliament setting up many of its Crown corporations and with respect to all corporations wholly owned by and created under the Canada Business Corporations Act, the proposed amendment to the Financial Administration Act would allow a consistent standard that is in accordance with private sector practices to be applied to all wholly owned corporations.

The proposed amendments would provide that no person (including a wholly owned corporation, whether a parent or a subsidiary) could make Her Majesty a shareholder in any corporation established under the Canada Business Corporations Act or any other companies legislation without the approval of the Governor in Council. Similarly, the approval of the Governor in Council would be required by any minister wishing to create or to acquire all the shares of a CBCA corporation, which upon creation or acquisition, would be owned by the Crown. However, any order in council approving the creation or acquisition of a CBCA corporation by a minister would be tabled in Parliament, and if at least 30 members so request, would be subject to a debate and vote which could either confirm or reject the order in council under consideration.

I recognize there has been some criticism regarding the length of time proposed to be allowed for debate in Parliament in this area. I would like the committee to consider that it is necessary to ensure, whenever a government decision has been taken to acquire or create a CBCA corporation, the order in council tabled in Parliament is considered by parliamentarians within a reasonable period of time in order not to seriously impede the government's ability to respond quickly to a policy need.

The proposed amendments also provide that terms and conditions could be attached to any order in council approving the creation or acquisition of a subsidiary corporation. Thus, the government could ensure the powers of a subsidiary corporation were limited to those of its parent.

In addition to including controls on the proliferation of corporations, the bill would place restrictions on the disposal of the corporate holdings of the Crown. Governor in Council approval would be required before any person could sell or dispose of shares held by such a person on behalf of Her

[Translation]

En recourant au plan corporatif que présente également le projet de loi, le gouvernement pourrait s'assurer qu'il existe une meilleure harmonisation entre ses priorités et les activités des sociétés en propriété exclusive. De plus, le gouvernement a annoncé dans l'énoncé de principe publié le 30 juin 1982 sa décision d'institutionnaliser le principe de la tenue d'une assemblée annuelle où l'actionnaire, soit chaque ministre concerné à titre de mandataire, rencontrerait le conseil d'administration pour examiner officiellement le rendement de la société et pour lui faire part des objectifs précis du gouvernement.

La disposition relative aux droits de l'actionnaire qui figure dans le Bill C-123 prévoit également certaines prérogatives en ce qui concerne l'approbation des statuts des sociétés, le choix et le renvoi des administrateurs et la nomination des vérificateurs. Le gouvernement détient déjà des pouvoirs semblables en vertu des lois d'incorporation de nombreuses sociétés de la Couronne et à l'égard de toutes les sociétés en propriété exclusive qui ont été constituées en vertu de la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes. Néanmoins, les modifications proposées à la LAF prévoient, dans le cas des sociétés en propriété exclusive, un critère uniforme correspondant aux pratiques en usage dans le secteur privé.

En vertu des modifications proposées, il serait impossible (tant pour une société en propriété exclusive que pour une société mère ou une filiale) de faire de la Couronne un actionnaire d'une société constituée en vertu de la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes ou de toute autre loi sur les sociétés, sans l'autorisation du gouverneur en conseil. De même, tout ministre devrait obtenir l'autorisation du gouverneur en conseil avant de créer une société en vertu de la LSCC ou d'acquérir la totalité des actions d'une telle société qui deviendrait alors la propriété de la Couronne. Cependant, tout décret en conseil autorisant la création ou l'acquisition d'une société en vertu de la LSCC par un ministre serait soumis au Parlement et, si au moins trente députés le demandent, le décret ferait l'objet d'un débat, puis il serait confirmé ou rejeté par un vote.

Je sais que le temps requis pour un débat en Chambre à cet égard a soulevé certaines critiques. Toutefois, je crois qu'il est essentiel, chaque fois que le gouvernement décide d'acquérir ou de créer une société constituée en vertu de la LSCC, que le décret en conseil soumis au Parlement soit étudié dans un délai raisonnable et manière à ne pas retarder indûment l'action du gouvernement devant un besoin d'orientation.

Les modifications qu'il est proposé d'apporter à la LAF prévoient également que des conditions peuvent être attachées à tout décret du Conseil approuvant la création ou l'acquisition d'une filiale. Le gouvernement pourrait ainsi s'assurer que les pouvoirs d'une filiale se limitent à ceux de la compagnie mère.

En plus d'exercer un contrôle sur la prolifération des sociétés, le Bill C-123 imposerait des restrictions à l'aliénation des avoirs de la Couronne dans une société. Nul ne pourra (pas même une société), à moins que le gouverneur en conseil ne donne son approbation, vendre ou aliéner les actions qu'il

[Texte]

Majesty or of all or substantially all the assets or business of a wholly owned corporation. The bill provides that the foregoing would not apply in the case of a corporation established by an act of Parliament, where the transfer of the shares of such a corporation or its winding up is subject to the approval of Parliament.

The government is strengthening its authority to require financial information consistent with its role as shareholder, and in some cases, as "banker" of federally owned corporations. The government has therefore proposed in the bill that the Treasury Board should be given the authority to request such accounts, returns, statements, documents, reports and other information as the board considers necessary for the due performance of its duties. I understand the board currently has such authority with respect to departments.

In addition, as provided for in the bill, the government proposes to implement the corporate plan concept to ensure the timely flow of relevant information to assist ministerial decision-making. In general, such corporate plan would provide consolidated information on the corporation's market strategies, on their consistency with the corporation's statutory mandates and stated government objectives and on the financial implications of the strategies and their timeframes. These plans would be structured as three- to five-year rolling strategic documents and would be required of all agency and proprietary corporations.

The proposed amendments would also allow the Governor in Council to require a wholly owned corporation not listed in the act to submit a corporate plan for ministerial approval.

• 2020

Although this information would normally be provided on a consolidated basis by the parent corporation, the government could request the subsidiary corporation to submit a corporate plan should the government determine that such a plan were needed.

Under the proposed amendments, the Governor in Council could request wholly owned corporations not listed in the schedules to the Financial Administration Act to submit operating budgets and/or capital budgets. This would allow the government to request these budgets in those instances where the circumstances of the corporation indicate that closer government scrutiny would be desirable. This would be in addition to the requirement to submit a corporate plan. Of course, the application of the capital budget requirement provision to an unscheduled wholly owned corporation will automatically mean that the approved capital budget would be tabled in Parliament and hence referred to a standing committee under the new parliamentary procedures.

[Traduction]

détient pour le compte de Sa Majesté du chef du Canada, ni la totalité ou la quasi-totalité des actifs ou des activités de l'entreprise d'une société en propriété exclusive. Toutefois, le Bill C-123 prévoit que la disposition précédente ne s'appliquera pas à l'égard d'une société constituée par une loi du Parlement, si le transfert des actions de cette société ou la liquidation de la société et de ses activités ou entreprises sont assujettis à l'approbation du Parlement.

Le gouvernement renforce son pouvoir d'exiger la divulgation de renseignements d'informations financiers, conformément au rôle qu'il assume à titre d'actionnaire et, dans certains cas, de «banquier» de sociétés possédées par l'administration fédérale. Le gouvernement a donc proposé dans le Bill C-123 que le Conseil du Trésor ait le pouvoir d'exiger la présentation des comptes, des relevés, des états financiers, des documents, des rapports et d'autres renseignements qu'il juge nécessaire au bon exercice de ses fonctions.

En outre, ainsi que le prévoit le Bill C-123, le gouvernement propose de mettre en oeuvre le plan corporatif afin qu'on puisse diffuser promptement les renseignements pertinents dont les ministres pourront avoir besoin pour prendre des décisions. En général, chaque programme fournirait des renseignements consolidés sur les stratégies de marché de la société, sur la comptabilité entre, d'une part, ces stratégies et, d'autre part, les mandats statutaires de la société et les objectifs fixés par le gouvernement, et sur les répercussions financières de ces stratégies et leur calendrier d'exécution. Ces programmes seraient conçus comme des documents de stratégie portant sur de trois à cinq années, ils seraient mis à jour tous les ans, et seraient exigés de toutes les sociétés de mandataire et de propriétaire.

Les amendements qu'il est proposé d'apporter à la LAF autoriseraient également le gouverneur en conseil à exiger d'une société en propriété exclusive ne figurant pas aux annexes de la LAF, de présenter un programme en vue de l'approbation du ministre.

Bien que ces renseignements seraient normalement fournis sur une base consolidée par la compagnie mère, le gouvernement pourrait demander à une filiale de présenter un programme distinct, s'il le juge nécessaire.

En vertu des modifications qu'il est proposé d'apporter à la LAF dans le Bill C-123, le gouverneur en conseil pourrait exiger des sociétés en propriété exclusive qui ne figurent pas aux annexes de la loi, de présenter des budgets d'exploitation et (ou) d'investissement. Le gouvernement pourrait ainsi demander la présentation de ces budgets si la situation de la société est telle qu'il est préférable que le gouvernement exerce un contrôle plus étroit. La société serait cependant tenue de soumettre également un programme. Bien entendu, l'application de la disposition relative aux exigences de présentation des budgets d'investissement à une société en propriété exclusive, mais ne figurant pas aux annexes de la loi, se traduirait automatiquement par le dépôt au Parlement du budget d'investissement approuvé et, partant, par son renvoi devant un

[Text]

The government, in the policy statement released at the same time as the draft bill, indicated that audit committees would be created in corporations where they do not now exist. In addition, to further ensure a high quality of financial information in disclosure from wholly owned corporations, the government will expect corporations which do not already do so to follow the generally accepted accounting principles as prescribed by the Canadian Institute of Chartered Accountants and as required by the Canada Business Corporations Act.

I know that the Auditor General argues that legislation is necessary to require that all federal wholly owned corporations be subject to comprehensive audits, audits which I understand would add a management systems-type examination to the extensive audits now required by the Financial Administration Act and the Canada Business Corporations Act where applicable.

The government has already noted the previously stated recommendations requesting that such audits become a requirement for Crown corporations. The government does intend that, where circumstances indicate that the extensive audit requirements for Crown corporations already provided for need to be complemented by management-systems-type examinations, it would cause them to be conducted by order of the Governor in Council through the use of the proposed shareholders' rights authority.

The Auditor General, in his report, has analysed the initiatives of the government in addressing past concerns expressed by his office. Members of the committee, I hope, will appreciate that even a comprehensive approach to improving the accountability of Crown corporations, whether through a bill such as the one tabled in 1979 or through the combined legislative, organizational and administrative measures which the present government is proposing, will not obviate the need for continued review and guidance by the government covering areas designed to improve the accountability mechanisms for Crown-owned corporations.

The government is continually improving the financial information relating to Crown corporations which is included in the Public Accounts and regarding which members of this committee may question the appropriate minister and the officers of the corporation concerned should the committee wish to do so. The thrust to improve information made available to Parliament will continue and improvements to the estimates presentation for Crown corporations will be addressed upon completion of the reform of the estimates for departments and agencies.

Members are also, of course, aware of the new requirement that all Crown corporation annual reports, which are tabled in

[Translation]

comité permanent en vertu des nouvelles procédures parlementaires.

Dans l'énoncé de principe publié le 30 juin 1982, le gouvernement a indiqué que des comités de vérification seraient créés dans les sociétés où il n'en existe pas actuellement. En outre, pour veiller à la qualité des renseignements et divulgations financiers présentés par les sociétés en propriété exclusive, le gouvernement s'attend que les sociétés qui ne le font pas encore suivent des principes comptables généralement reconnus, ainsi que le prescrit l'Institut canadien des comptables agréés et que l'exige la «Loi sur les sociétés commerciales canadiennes».

Le vérificateur général fait valoir qu'il faut recourir à des dispositions législatives pour exiger que toutes les sociétés fédérales en propriété exclusive fassent l'objet de «vérifications intégrées». Ces vérifications ajouteraient aux vérifications détaillées, actuellement exigées aux termes de la «Loi sur l'administration financière» et de la «Loi sur les sociétés commerciales canadiennes», un examen des systèmes de gestion, s'il y a lieu.

Le gouvernement a déjà pris note des recommandations précédemment formulées par le vérificateur général et le Comité permanent des comptes publics, selon lesquelles les sociétés de la Couronne devraient être tenues de se soumettre à de telles vérifications. Si les circonstances sont telles que les exigences relatives aux vérifications détaillées déjà prévues des sociétés de la Couronne doivent être complétées par des examens spéciaux portant sur les systèmes de gestion, le gouvernement se propose de faire procéder à de tels examens à l'aide de décrets du gouverneur en conseil, en invoquant les pouvoirs qui lui seraient conférés en vertu de ses droits d'actionnaire.

Dans son rapport, le vérificateur général a analysé les mesures prises par le gouvernement pour donner suite aux préoccupations qu'il avait soulevées dans le passé. Les membres du Comité comprendront que même en envisageant de façon globale l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne—que ce soit grâce à un projet de loi tel que le Bill C-27 de 1979 ou grâce à l'adoption combinée de mesures législatives, organisationnelles et administratives, ainsi que le propose le gouvernement actuel—on ne pourra pas écarter le besoin de procéder à un examen et à une surveillance continus des aspects visant à améliorer les mécanismes de responsabilité des sociétés.

Le gouvernement améliore continuellement les données financières relatives aux sociétés de la Couronne qui figurent dans les Comptes publics et à l'égard desquelles les membres du Comité pourraient, s'ils le désirent, interroger le ministre compétent et les employés de la société concernée. Nous continuerons de nous efforcer d'améliorer les renseignements présentés au Parlement. Nous nous pencherons sur les améliorations à apporter à la présentation des sociétés de la Couronne dans le budget des dépenses principal, une fois que nous aurons réglé celle des ministères et organismes.

Bien entendu, les membres connaissent également la nouvelle exigence selon laquelle les rapports annuels de toutes les sociétés de la Couronne qui sont déposés au Parlement

[Texte]

Parliament, be automatically referred to an appropriate standing committee of the House.

With respect to corporate financing, the government has proposed an amendment to the act which will require the borrowings of all wholly owned corporations to be approved by the Minister of Finance, subject to general regulations issued by the Governor in Council in this respect.

I know that the Auditor General's comparative analysis of government initiatives, in his recent report, suggests that Bill C-123 does not address many of the areas which were covered in the 1979 bill, and I would submit that Bill C-123 is only one part of the government's total package to reform the framework in which Crown corporations operate, that the comparison does not reflect the organizational or the administrative measures which complement the proposed amendments and which were announced in the June policy statement and in the Prime Minister's July 19 letter to ministers, nor does the comparison reflect those aspects of the government's direction, control and accountability measures which would be addressed through the improved utilization of existing legislative authorities.

To conclude, I want to say that the initiatives which I have described above outline the major steps which the government is taking to improve the control and accountability of Crown corporations.

I suppose one can always ask why we have not gone further, but I would say that we generally believe that many of the proposals which have been made would mean treating all Crown corporations exactly like departments and this would affect the day-to-day management of the corporations to the extent that it could impede their capacity to pursue their objectives in a commercial and competitive milieu or within a particular policy area such as cultural activities, an area that clearly calls for an arm's length relationship with the government and Parliament.

Our proposed control regime which, among other provisions, is based on the authority of a shareholder to issue directions to the corporation and requires the submission of corporate plans as well as the annual shareholders' meeting with the minister, we believe will be very effective. By these means we think we have achieved the effect of most of the more complex provisions outlined in earlier proposals.

In concluding my remarks, I do not want to leave members of this committee with the impression that we believe we have the ultimate, perfect control system for Crown-owned corporations. I have been reviewing the comments I received on Crown corporation issues since I became President of the Treasury

[Traduction]

seront automatiquement renvoyés devant un comité permanent de la Chambre.

En ce qui concerne le financement des sociétés, le gouvernement a proposé de modifier la LAF de manière à exiger que les emprunts de toutes les sociétés en propriété exclusive soient approuvés par le ministre des Finances, sous réserve des règlements généraux que peut promulguer le gouverneur en conseil à ce sujet.

D'après «L'analyse comparative des initiatives gouvernementales» effectuée par le vérificateur général, le Bill C-123 ne se penche pas sur de nombreux aspects qui avaient été traités dans le Bill C-27 de 1979 sur les sociétés de la Couronne. Toutefois, le Bill C-123 n'est qu'un des éléments de l'ensemble des mesures que le gouvernement entend prendre pour modifier le milieu au sein duquel évoluent les sociétés de la Couronne. La comparaison faite par le vérificateur général ne tient pas compte des mesures organisationnelles et administratives qui complètent les modifications proposées à la «Loi sur l'administration financière» et qui ont été annoncées dans l'énoncé de principe de juin 1982 et dans la lettre adressée aux ministres le 19 juin 1982 par le Premier ministre. Elle ne tient pas compte non plus des aspects des mesures prises par le gouvernement concernant l'orientation, le contrôle et l'obligation redditionnelle des sociétés de la Couronne qui pourraient être traités en recourant davantage aux pouvoirs législatifs actuellement prévus dans les lois d'incorporation des sociétés de la Couronne et dans la *Loi sur l'administration financière* que le gouvernement étudie actuellement.

Les initiatives que je viens d'exposer décrivent les mesures que le gouvernement prend pour resserrer le contrôle et accroître l'obligation de rendre compte de la part des sociétés de la Couronne. Je suis sûr que les membres de ce Comité voudront savoir pourquoi nous ne sommes pas allés plus loin, pourquoi nous n'avons pas appliqué toutes les recommandations qu'il a faites ou qu'a faites le vérificateur général.

Toutefois, nous croyons généralement que bon nombre de ces propositions reviendraient à traiter toutes les sociétés de la Couronne comme des ministères. Il en résulterait des répercussions sur la gestion quotidienne des sociétés dans la mesure où cela nuirait à la poursuite de leurs objectifs dans un milieu commercial et concurrentiel ou dans un domaine public particulier tel que les activités culturelles, qui exigent clairement l'établissement de rapports de dépendance entre le gouvernement et le Parlement.

Le régime de contrôle que nous proposons, qui dépendra entre autres du pouvoir de l'actionnaire d'émettre des directives à la société et exigera la présentation de programmes ainsi que la tenue d'une assemblée annuelle de l'actionnaire, sera réellement très efficace. Grâce à ces simples moyens, nous aurons atteint les mêmes résultats que la plupart des dispositions complexes déjà proposées.

Je ne voudrais pas donner l'impression aux membres du Comité que je crois que nous possédons un système parfait pour contrôler les sociétés de la Couronne. J'ai étudié attentivement les observations qui m'ont été présentées au sujet des sociétés de la Couronne depuis que je suis président du Conseil

[Text]

Board, including those made in a short debate in the House following the tabling of the Auditor General's Report and in the report itself, and I also look forward to the comments of this committee. I will then, of course, further review with my colleagues the proposals we tabled last year dealing with wholly owned corporations.

Mr. Chairman, thank you for allowing me to convey some preliminary thoughts regarding the important issues regarding the accountability of Crown-owned corporations. I would be pleased to attempt to respond to any questions or comments that members of the committee would care to offer during the course of the meeting.

The Chairman: Thank you, Mr. Gray.

I indicated that we would give Mr. Dye an opportunity for a statement at this time, in view of the fact that he has now heard the minister's comments.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. I view this meeting as one of the most significant in the evolution of our office's interest in the accountability of Crown-owned corporations to Parliament. My focus is on Parliament's interest in accountability of Crown-owned organizations and I have stated in my report, and would say again this evening, that I am quite supportive of many of the features of the minister's comments with respect to accountability of Crown-owned corporations to the government. But I think there is an absence of accountability to Parliament, and that is my concern.

I have several objectives this evening in bringing to your committee's attention my concern about the inadequacies and weaknesses in the functioning of the present accountability framework for Crowns, and I would like to stress the necessity for obtaining broad legislation and a commitment to improve the accountability framework.

I would like to highlight my continued concern regarding the control and accountability of mixed and joint enterprises, which may not have been touched on in opening remarks, and I really am concerned about the proposals which ignore Parliament's role in the control, direction and accountability of Crown corporations and this concept of the proposed shareholder rights which may arbitrarily impose both on the rightful autonomy of the Crown corporation management and on the approval and review responsibilities of Parliament. I am very very concerned that Parliament may not be in a position to exercise its proper functions of oversight with respect to public funds utilized by Crown-owned organizations.

I think that is all I would like to say. Thank you, sir.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye.

Before we go to questions, I want to say that when the steering committee, in consultation with the Auditor General,

[Translation]

du Trésor, y compris celles qui ont été faites lors d'un bref débat en Chambre à la suite du dépôt du rapport du vérificateur général. De plus, j'attends vos observations à ce sujet afin d'approfondir avec mes collègues l'étude de la partie du Bill C-123 qui porte sur les sociétés en propriété exclusive.

Monsieur le président, je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de faire connaître mon point de vue sur les questions entourant la responsabilité de rendre compte des sociétés de la Couronne. Je serais heureux de répondre à toute question que les membres du Comité pourraient vouloir me poser maintenant.

Le président: Merci, monsieur Gray.

J'ai déjà fait savoir que je permettrais à M. Dye de faire une déclaration étant donné qu'il vient d'entendre les observations du ministre.

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Je tiens cette réunion comme l'une des plus significatives dans l'évolution de notre intérêt pour l'obligation de rendre compte devant le Parlement de la part des sociétés de la Couronne. Je me concentrerai sur l'intérêt qu'a le Parlement pour cette responsabilité des sociétés de la Couronne, et à cet égard, j'ai déjà affirmé dans mon rapport et répéterai encore ce matin que j'appuie fermement bon nombre des remarques du ministre ayant trait aux responsabilités des sociétés de la Couronne à l'endroit du gouvernement. Cela dit, à mon avis, c'est justement cette obligation de rendre compte devant le Parlement qui me semble manquer, et c'est ce qui me préoccupe.

Je cherche ce soir à attirer votre attention sur ma préoccupation quant aux faiblesses et aux carences du système actuel de responsabilités des sociétés de la Couronne. J'aimerais donc insister sur le fait qu'il faut adopter une loi à vaste portée et s'engager fermement à agir pour améliorer cette situation.

Je rappelle ma préoccupation constante au sujet du contrôle et de la responsabilité des entreprises mixtes et en collaboration, car je ne l'ai peut-être pas mentionnée dans mes remarques préliminaires. En effet, je suis vraiment préoccupé par les propositions qui escamotent le rôle du Parlement en matières de contrôle, d'orientation et de l'établissement de l'obligation de rendre compte pour les sociétés de la Couronne. Je suis également préoccupé par cette idée des droits de l'actionnaire, qui pourra imposer arbitrairement des choses à l'administration censément autonome de la société ainsi qu'au Parlement en matières d'approbation et de réexamen. Je suis inquiet car il me semble que le Parlement ne sera peut-être pas en mesure d'exercer ses véritables fonctions de surveillance de la gestion des fonds publics effectuées par le truchement des organismes de la Couronne.

Je crois que c'est tout ce que je voulais dire. Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Dye.

Avant de passer aux questions, j'aimerais préciser que lorsque le comité directeur, après avoir consulté le vérificateur

[Texte]

set up this series of meetings, we wanted to set some objectives, and basically they are that these meetings will provide the members of the Public Accounts Committee, which has had quite a few meetings over the past five or six years on Crown corporations, with an opportunity to examine the accountability framework for Crown-owned corporations, as expressed by the Auditor General in his 1982 report. These meetings would also provide an opportunity for the President of the Treasury Board to tell the committee what action he would be taking, or the government would be taking, to improve the accountability of Crown corporations to Parliament. Finally, they would enable the committee to review the government's progress in implementing recommendations contained in several reports to the House that we have made on the subject of Crown corporations' accountability to Parliament.

• 2030

I should also remind members that any questions for the minister should be directed to him tonight because he will not be here for the continuation of this meeting on Thursday, although his officials will be. I think it is safe to say that since we have a minister here we can, for one of the few times in this committee's life, get into policy and ask the minister any policy questions.

Again, we have a number of members here and I want to be reasonable about time limits. The steering committee has seen that some committees like this can work without time limits, although if we do not respect some kind of limit we will have trouble with the clock at the end of the evening. So I would ask you to be as concise and brief as you can be and I will have to reserve the right, if I think you are going to interfere with the other members' opportunity to question, to cut you short.

I think Mr. Wright would like to begin.

Mr. Wright: Thank you, Mr. Chairman. Mr. Minister, the growth in Crown corporations over the last number of years has been phenomenal, and I wonder if I could ask you a couple of general questions: should Crown corporations be accountable to Parliament?

Mr. Gray: The Financial Administration Act already says that a Crown corporation is a body accountable, through a minister, to Parliament for the conduct of its affairs. So I would say that what Parliament has already said in the Financial Administration Act is an appropriate approach and respects the basic constitutional framework in which we operate, in which the government and entities under its control are, essentially, basically accountable to Parliament through ministers.

Mr. Wright: Am I to conclude, then, that your answer is yes?

Mr. Gray: My answer is yes, in the context I have mentioned. I want to try to give you, hopefully, a fair answer and say that the accountability, I think, has to be consistent with the constitutional framework I have mentioned.

[Traduction]

général, a décidé de tenir cette série de réunions, nous nous sommes fixés certains objectifs, à savoir que les séances permettront aux membres du Comité permanent des comptes publics, qui s'est réuni assez souvent ces cinq ou six dernières années pour étudier les sociétés de la Couronne, d'examiner l'obligation de rendre compte de leur gestion comme l'avait demandé le vérificateur général dans son rapport de 1982. Ces réunions permettront également au président du Conseil du Trésor de faire savoir au Comité quelles mesures seront prises par lui-même ou le gouvernement, pour améliorer la responsabilité des sociétés de la Couronne de rendre compte au Parlement. Enfin, ces séances donneront l'occasion au Comité de réexaminer les progrès accomplis dans l'exécution des recommandations ayant figuré dans plusieurs rapports présentés à la Chambre, et portant sur la responsabilité des sociétés de la Couronne devant le Parlement.

Par ailleurs, je rappelle aux membres de notre comité, que toute question que l'on veut poser au ministre doit l'être ce soir, car il ne sera pas ici lors de notre séance de jeudi, même si ses hauts fonctionnaires le seront. En conséquence, étant donné que le ministre est parmi nous et que cela se produit rarement, profitons de l'occasion pour lui poser des questions relatives aux grandes orientations de son ministère.

Cela dit, nous sommes un certain nombre, et je veux être raisonnable pour ce qui est du temps de parole. Le Comité directeur a observé que certains comités peuvent fonctionner sans qu'on impose une limite au temps de parole, mais si nous n'en imposons pas, nous aurons de la difficulté à la fin de la soirée. Je vous demanderai donc d'être le plus bref et le plus concis possible tout en me réservant le droit de couper court à votre intervention si elle me semble impiéter sur le temps des autres députés.

Je crois que M. Wright aimerait poser la première question.

M. Wright: Merci, monsieur le président. Monsieur le ministre, la croissance des sociétés de la Couronne ces dernières années a été phénoménale, c'est sur quoi j'aimerais peut-être vous poser quelques questions d'intérêt général. D'abord, les sociétés de la Couronne devraient-elles rendre compte au Parlement?

M. Gray: La Loi sur l'administration financière dispose déjà qu'une société de la Couronne est un organisme devant rendre compte au Parlement pour l'administration de ses affaires, par le truchement des ministres. Je suis donc d'avis que ce que le Parlement a déjà exprimé dans la Loi sur l'administration financière est approprié et respecte le cadre constitutionnel dans lequel nous fonctionnons, où le gouvernement et les organismes qui en relèvent doivent rendre compte au Parlement, principalement par l'intermédiaire des ministres.

M. Wright: Dois-je conclure alors que votre réponse est affirmative?

M. Gray: Elle l'est, mais toujours située par rapport au reste de mon intervention. La question de l'obligation de rendre compte doit, à mon avis, s'intégrer aux données constitutionnelles que j'ai mentionnées.

[Text]

Mr. Wright: Would you perhaps give me the exceptions, where they should not be accountable to Parliament?

Mr. Gray: I am not saying that there are exceptions; I am just saying that the form of accountability, in my view, is essentially through ministers.

Mr. Wright: So if there are not exceptions, Crown corporations should be accountable to Parliament.

Mr. Gray: Are you saying that they should be directly accountable or through ministers?

Mr. Wright: Through ministers.

Mr. Gray: That is what Parliament has said, and I respect that.

Mr. Wright: Mr. Chairman, through you to the minister: Mr. Minister, do you believe they are now accountable to Parliament?

Mr. Gray: They are accountable to Parliament to the extent prescribed by Parliament in the Financial Administration Act. I think, though, the overall accountability framework could be improved, and that is why the government has proposed Bill C-123 to Parliament, as well as the proposals in the accompanying policy statement and the subsequent Prime Minister's letter.

Mr. Wright: Mr. Minister, do you believe the subsidiaries of Crown corporations should be accountable to Parliament?

Mr. Gray: If they are subsidiaries I think they should be accountable, either as required by the special act incorporating the parent or in the form that the parent company, created by the Canada Business Corporations Act, is accountable. By definition, if a company is a subsidiary it is dependent on and reports to its parent, which would be the chain of contact with Parliament.

Mr. Wright: Are you saying that the subsidiary itself should not be directly accountable to Parliament, that it only should be accountable to its parent Crown corporation?

Mr. Gray: No, I think the subsidiary should be accountable to Parliament and to the government, but I think one has to bear in mind the dependent nature of the subsidiary—the very meaning of the term “subsidiary”.

Mr. Wright: One of the things I have noticed in reading the Auditor General's report is the letters of comfort. Would you explain that to me? What do they mean?

Mr. Gray: Letters of comfort are letters that have from time to time been issued by the government, with the approval of the Minister of Finance and the President of the Treasury Board, to financial institutions, indicating that the government would stand behind loans made by private sector financial institutions to Crown corporations. These have been largely

[Translation]

M. Wright: Pouvez-vous me mentionner les exceptions où les organismes ne seront pas tenus de rendre compte au Parlement?

M. Gray: Je ne dis pas qu'il y a des exceptions; tout ce que j'affirme, c'est que l'obligation de rendre compte, à mon avis, se concrétise principalement par l'action des ministres.

M. Wright: Par conséquent, s'il n'y a pas d'exceptions, les sociétés de la Couronne doivent être responsables de ce qu'elles font devant le Parlement.

M. Gray: Êtes-vous d'avis qu'elles devraient être directement responsables, ou qu'elles doivent rendre des comptes par l'intermédiaire de ministres?

M. Wright: Par l'intermédiaire de ministres.

M. Gray: C'est déjà l'avis exprimé par le Parlement, avis que je respecte.

M. Wright: Monsieur le président, monsieur le ministre, croyez-vous qu'à l'heure actuelle, ces sociétés rendent des comptes au Parlement?

M. Gray: Elles rendent des comptes au Parlement, dans la mesure prescrite par le Parlement, dans la Loi sur l'administration financière. Cela dit, je crois qu'on pourrait améliorer le système, et c'est à cette fin que le gouvernement a proposé le projet de loi C-123 au Parlement, ainsi que les propositions figurant dans l'énoncé de principe et la lettre consécutive du Premier ministre.

M. Wright: Monsieur le ministre, croyez-vous que les filiales des sociétés de la Couronne doivent-elles aussi rendre compte au Parlement?

M. Gray: Dans le cas de filiales, je crois qu'elles doivent rendre des comptes, soit en vertu de la Loi spéciale ayant constitué la société mère en société à nom collectif, ou de la même façon que celle dont la société mère, créée en vertu de la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes rend compte de son administration. En effet, par définition, si une entreprise est une filiale, elle dépend de sa société mère, laquelle constituerait le maillon qui la lie au Parlement.

M. Wright: Est-ce que cela signifie d'après vous, que, la filiale ne doit pas rendre compte directement au Parlement, mais seulement par le truchement de sa société mère?

M. Gray: Non, je crois que la filiale doit rendre compte au Parlement et au gouvernement, mais je crois que l'on doit se rappeler qu'une filiale est essentiellement dépendante, c'est d'ailleurs le sens du terme «filiale».

M. Wright: L'une des choses que j'ai remarquée en lisant le rapport du vérificateur général, c'est la question des lettres d'accord. Pouvez-vous m'expliquer cela? Qu'est-ce que cela signifie?

M. Gray: Les lettres d'accord sont des lettres émises de temps à autre par le gouvernement avec l'approbation du ministre des Finances et du président du Conseil du Trésor, et qu'on envoie à des institutions financières pour leur faire savoir que le gouvernement accorde sa caution à des prêts consentis par les institutions financières du secteur privé aux sociétés de la Couronne. Toutefois, en général, on a substitué l'autorité

[Texte]

replaced by legislative authority, and that is our intention with respect to similar situations in future.

Mr. Wright: Are you through?

Mr. Gray: I think my comments have been reasonably complete.

Mr. Wright: These letters of comfort provide a guarantee of financing to a Crown corporation prior to their receiving approval through Parliament. Does this not mean that in effect Parliament is simply rubber-stamping the loans of a Crown corporation?

Mr. Gray: I do not think so; it is always subject to the ultimate decision by Parliament, just as a budget is always subject to the decision by Parliament, yet it is announced and there is some effect to it before the final decision on the proposals.

Mr. Wright: If the government has provided letters of comfort and the loans have been provided to the Crown corporation and then Parliament does not allow the funds to be approved, what happens?

Mr. Gray: It is a hypothetical situation. I am not aware of any instance where this has happened but I presume, speaking hypothetically, if there is not parliamentary approval it would be open to the lender not to continue to extend the credit to the Crown corporation.

Mr. Wright: Could it happen?

Mr. Gray: Hypothetically it could, but generally a government is in office because it commands the support of the largest number of members of the House and has some expectation that this majority would support its proposals to Parliament.

Mr. Wright: Mr. Chairman, I would like to stop there, if I could come back later, perhaps. I have not finished my time, but I would like to come back to this question later.

The Chairman: Very good, Mr. Wright. Mr. Anguish.

Mr. Anguish: Thank you, Mr. Chairman. Surely one of the ways of having Crown corporations become accountable to Parliament, in a truer sense than through the minister in the House of Commons, is for the members of Parliament to have intelligent information about Crown corporations so they can direct their questions with some degree of sophistication to the minister who would be answerable in the House of Commons. It seems to me that we have had our Auditor General, who is an officer of Parliament, blocked on many occasions from acquiring information that is necessary if members of Parliament are to ask more than just a simple phrase like: to you, Mr. Minister, are Crown corporations accountable? Or: is Eldorado Nuclear accountable? Of course, your answer in the House would be, yes.

It bothers me somewhat when situations occur, such as the Prime Minister's having written to the Auditor General last

[Traduction]

législative à ces lettres, et c'est ce que nous avons l'intention de faire dorénavant dans des situations analogues.

M. Wright: Avez-vous terminé là-dessus?

M. Gray: Je crois avoir donné une réponse assez complète.

M. Wright: Les lettres d'accord constituent une garantie des financements à l'intention d'une société de la Couronne avant que ce financement n'ait été approuvé par le Parlement. Est-ce que cela ne signifie pas cependant que le Parlement se contente tout simplement de donner son aval à des prêts déjà accordés à une société de la Couronne?

M. Gray: Je ne le crois pas, car cela se fait toujours sous réserve d'une décision ultime émanant du Parlement, comme cela se fait aussi dans le cas d'un budget qu'on annonce et qu'on commence à mettre en oeuvre, même si la décision finale à son sujet n'est pas encore prise par le Parlement.

M. Wright: Si le gouvernement a émis des lettres d'accord, et si les prêts ont été fournis aux sociétés de la Couronne mais que le Parlement n'approuve pas les fonds, que se passe-t-il?

M. Gray: Il s'agit d'une situation hypothétique. À ma connaissance, cela ne s'est jamais passé, mais je suppose que s'il n'y a pas d'autorisation de la part du Parlement, le prêteur ne serait plus tenu d'accorder des facilités de crédit à la société de la Couronne.

M. Wright: Est-ce que cela pourrait se produire?

M. Gray: Sur le plan théorique, cela se pourrait, mais en général, un gouvernement est au pouvoir parce qu'il jouit de l'appui du nombre le plus élevé de députés à la Chambre, et partant, il s'attend à ce que cette majorité appuie les propositions qu'il soumet au Parlement.

M. Wright: Monsieur le président, j'aimerais m'arrêter ici, quitte à revenir sur ces questions plus tard. Je n'ai pas épuisé mon temps de parole, mais j'aimerais revenir plus tard sur cette question.

Le président: C'est bien, monsieur Wright. Monsieur Anguish.

M. Anguish: Merci, monsieur le président. Il ne fait pas de doute que l'une des façons d'obtenir que les sociétés de la Couronne rendent compte au Parlement, et ce d'une façon plus poussée que par le truchement d'un ministre, est de faire en sorte que les députés soient bien renseignés sur le fonctionnement de ces dernières, afin qu'ils puissent poser des questions pertinentes et nuancées, au ministre responsable à la Chambre. Or, il me semble que notre vérificateur général, fonctionnaire du Parlement, à maintes reprises s'est vu opposer une fin de non recevoir lorsqu'il a cherché à obtenir des renseignements nécessaires lorsque les députés osent poser des questions plus précises ou plus poussées que, par exemple, les sociétés de la Couronne doivent-elles rendre des comptes ou est-ce que l'Eldorado Nucléaire doit être responsable devant le Parlement. Dans un tel cas, bien entendu, le ministre répondrait oui.

Par ailleurs, je suis assez contrarié lorsque le Premier ministre écrit une lettre au Vérificateur général lui précisant

[Text]

year stating that he would not be the auditor for Canada Post beyond his present appointment. I would like to know from you whether you agree that the Auditor General should in fact have full access to all information, and certainly all financial information, within Crown corporations so that office can report to members of Parliament so we can have intelligent information on which to base our questions on the accountability of Crown corporations.

Mr. Gray: Really, that is a matter that has to be looked at in the context of the framework Parliament has legislated for the role of the Auditor General.

• 2040

The present Auditor General Act says that the Auditor General is responsible for the audit of the accounts of the Government of Canada, and it says that he can obtain information from Crown corporations or from their auditor where that is necessary to enable him to carry out properly his audit of the accounts of the Government of Canada. The question is, in a sense, whether the conduit for obtaining information about Crown corporations should be primarily through the Auditor General or through ministers who are accountable to Parliament, and through Parliament to a decision of Parliament itself in the Financial Administration Act.

I would suggest that there is information available right now to members of Parliament under the existing law which would enable them to carry out a greater scrutiny of Crown corporations if they wish to do so. For example, the financial statements of Crown corporations are published in the Public Accounts of Canada, a document which stands automatically referred, if I am not mistaken, to this committee, and regarding which one can call not only the responsible minister but also the officers of the Crown corporations concerned . . . and, if I am not mistaken, it is the intention of this committee to do so with respect to certain of these Crown corporations.

Also, with respect to scheduled corporations, the annual reports and the capital budgets have to be tabled in Parliament, and under the new rules they stand automatically referred to the appropriate standing committees. There is a permanent reference which enables the members of the committee to bring before it the officers of the corporations in question and examine their operations in an ongoing way.

If Parliament agrees with the proposals in Bill C-123, Parliament will be able to approve or disapprove the creation of a Crown corporation under the Canada Business Corporations Act by a minister, and it will also be necessary for capital budgets of wholly owned Crown corporations which are not listed in the schedules attached to the Financial Administration Act to be tabled in Parliament, and under the new rules these will also be automatically referred to the appropriate standing committee.

[Translation]

qu'il n'effectuera plus la vérification des postes canadiennes au-delà de son mandat actuel. J'aimerais donc que vous me disiez si vous estimez que le vérificateur général doit avoir accès à tous les renseignements, tout au moins tous les renseignements de nature financière, au sein des sociétés de la Couronne afin que son bureau puisse faire rapport aux députés, ce qui permettrait à ces derniers de disposer de renseignements sérieux permettant de poser des questions sur la responsabilité administrative des sociétés de la Couronne.

M. Gray: Vraiment, c'est une question qu'on doit replacer dans le cadre établi par le Parlement, par voie législative, c'est-à-dire la fonction du vérificateur général.

La Loi sur le Vérificateur général qui est en vigueur actuellement prévoit que le Vérificateur général est responsable de la vérification des comptes du Gouvernement du Canada et ajoute qu'il peut recueillir des informations auprès des sociétés de la Couronne ou de leur vérificateur lorsqu'il en a besoin pour s'acquitter de sa tâche de vérification des comptes du Gouvernement du Canada. D'une certaine façon, reste à établir si les canaux d'information sur les sociétés de la Couronne devraient passer avant tout par le Vérificateur général ou bien encore par les ministres responsables devant le Parlement et, par l'entremise du Parlement, devant le public; je parle évidemment des sociétés de la Couronne, conformément à une décision du Parlement qui s'insère dans la Loi sur l'administration financière.

Je pense que la loi actuelle met déjà à la disposition des membres du Parlement des informations qui leur permettraient, s'ils le souhaitent, d'étudier d'une façon plus approfondie les opérations des sociétés de la Couronne. Par exemple, les bilans financiers des sociétés de la Couronne sont publiés dans les Comptes publics du Canada, un document qui est automatiquement renvoyé, si je ne me trompe, devant ce Comité. Ce Comité peut alors convoquer non seulement le ministre responsable mais également les différents responsables des sociétés de la Couronne en cause et, si je ne me trompe, c'est précisément ce que ce Comité a l'intention de faire dans le cas de certaines sociétés de la Couronne.

Quant aux autres sociétés, les rapports annuels et les budgets doivent être déposés devant le Parlement et, aux termes des nouveaux règlements, ils sont automatiquement renvoyés aux comités permanents appropriés. Il s'agit d'un mandat permanent qui permet aux membres des comités en question de convoquer les responsables des sociétés en question et d'étudier leurs opérations à n'importe lequel moment.

Si le Parlement est d'accord avec les propositions contenues dans le Bill C-123, il sera en mesure d'approuver ou de rejeter la création par un ministre d'une société de la Couronne en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Les sociétés de la Couronne à propriété entière qui ne figurent pas dans les listes des annexes à la Loi sur l'administration financière seront également tenues de déposer leur budget devant le Parlement et les nouveaux règlements prévoient également que ceux-ci seront automatiquement référés au comité permanent approprié.

[Texte]

Mr. Anguish: Most of those items, though, have to do with the type of attest audit that could be done by . . . Any chartered accountant can provide that information to Parliament; and when you refer, with all due respect, Mr. Minister, to the accountability of the ministers to Parliament, the problem that arises there for me as an opposition member of Parliament is that you are also accountable to a political party, and I would rather rest my information with an officer of Parliament than a member of the executive of this government.

I would like to ask you if you see the Auditor General's right to audit Crown corporations, not only to do an attest audit but also to do a comprehensive audit for Crown corporations.

Mr. Gray: I think that is a matter that requires further consideration because if I am not mistaken there has not yet developed a complete agreement within the accounting profession on what the term "comprehensive auditing" should mean. In fact, the Canadian Institute of Chartered Accountants in a brief submitted to my predecessor in the fall of 1980 said that, and because there was not a generally accepted consensus in the profession on the definition of comprehensive auditing equivalent to other matters that have become part of the generally accepted accounting standards, it was recommending that comprehensive auditing not be made obligatory by legislation for Crown corporations. I think the fact that, as I say, this issue is still a matter of evolution and study should be kept in mind before reaching final conclusions on the situation.

Also, one has to get down to a fundamental question, and that is whether members of Parliament believe that one of the underlying concepts for the creation of a Crown corporation—or, that is to say, for the carrying out of public policy purposes in corporate form—having that activity carried out at arm's length from the government and Parliament has now changed. I understand that some 30 years ago a body of the United Nations made a study of public corporations and said that the principal benefits of the public corporation as an organizational device are its freedom from unsuitable government regulations and controls and its high degree of operating and financial flexibility, and the Lambert commission said that one of the criteria for a Crown corporation is that the board of directors of the corporation collectively is assigned care and management of the corporation as in the private sector.

So the committee and members will have to consider the fundamental question of whether they want Crown corporations to be treated exactly in the same way as departments or whether there is still a rationale for certain public policy activities to be carried out at arm's length from the government.

Mr. Anguish: I would hope, Mr. Minister, that we would treat them much the same as departments; since they now employ and spend almost as much money as all the government departments combined, that we would be treating them

[Traduction]

M. Anguish: Mais dans la plupart de ces cas, il s'agit du genre de vérification qui pourrait être faite par . . . N'importe lequel comptable agréé peut donner ces informations au Parlement. Je vous ferai respectueusement observer, monsieur le ministre, que lorsque vous parlez de la responsabilité des ministres devant le Parlement, moi qui fais partie de l'opposition au Parlement, je ne peux m'empêcher de penser que vous êtes également responsable devant un parti politique, si bien que j'aurais plus confiance dans les informations de membres officiels du Parlement que dans celles d'un membre de l'exécutif de ce gouvernement.

Pensez-vous que le Vérificateur général soit autorisé non seulement à effectuer une vérification sommaire des sociétés de la Couronne, mais également une vérification intégrée.

M. Gray: Je pense que cela mérite d'être étudié de façon plus approfondie car, si je ne me trompe pas, on n'est pas encore parvenu à une entente définitive avec la profession des comptables sur le terme «vérification intégrée». En fait, l'Institut canadien des comptables agréés, dans un mémoire soumis à mon prédécesseur à l'automne de 1980, a déclaré que puisque les comptables agréés n'étaient pas d'accord sur une définition de la vérification intégrée, il recommandait que la loi ne rende pas obligatoire la vérification intégrée des sociétés de la Couronne. Je pense qu'avant de parvenir à des conclusions définitives sur cette situation, il faudra continuer à en suivre l'évolution et approfondir cette étude.

Il importe également de se poser une question fondamentale, la question de savoir si les membres du Parlement sont convaincus que l'un des principes fondamentaux de la création d'une société de la Couronne . . . c'est-à-dire l'application d'une politique publique grâce à un organisme constitué en société . . . bref, ce principe qui permet au gouvernement et au Parlement de déléguer une telle activité, a maintenant changé. Il y a une trentaine d'années un organisme des Nations Unies avait effectué une étude sur les sociétés publiques et conclu que les principaux avantages d'une société publique en tant qu'outil d'organisation étaient qu'elle échappait à un excès de réglementation gouvernementale et de contrôle, ce qui lui donnait une plus grande souplesse opérationnelle et financière; de son côté, la Commission Lambert a déterminé qu'un des critères d'une société de la Couronne, c'est que le conseil d'administration de la société est responsable collectivement de la direction et de la gestion de la société exactement comme dans le secteur privé.

Votre Comité et ses membres devront donc étudier la question fondamentale de savoir si les sociétés de la Couronne doivent être considérées exactement comme des ministères ou bien si le gouvernement est justifié de s'acquitter d'une partie de ses activités de politique publique par délégation.

M. Anguish: Monsieur le ministre, personnellement, j'aimerais bien que les sociétés de la Couronne soient traitées exactement comme des ministères. De toute façon, elles dépensent aujourd'hui presque autant d'argent que tous les

[Text]

exactly the same way because it is quite often taxpayers' dollars that go into those Crown corporations—not in all instances . . . But they are certainly responsible to Parliament; and if you look at the role of the Auditor General who, again I say, is an officer of Parliament, we have a duty to not only look at the financial statements of Crown corporations but, in the words of the former Auditor General, Mr. Macdonell, members of Parliament should be looking at those Crown corporations and government departments—but here we are talking about Crown corporations—with due regard for economy, efficiency and effectiveness, and certainly we cannot do that right now.

One of the ways, I would submit, in which we can do that is to expand the role of the Comptroller General to introduce in each Crown corporation a type of document that is now put out under the revised form of the estimates on departments, called the departmental expenditure plan, and I was wondering if you had had enough time in your role as President of the Treasury Board to feel that the departmental expenditure plans would be something that could be useful to be extended into Crown corporations so we could have a true look at what the objectives and the plans are for those specific Crown corporations that we have so many of today.

Mr. Gray: That is something that could be considered, but I would invite my honourable friend to consider how that would fit into the fact that a number of our Crown corporations operate in not only a commercial situation but one in which they meet competition from not only private companies in Canada but companies based in other countries of a multinational nature. One would have to consider how one could provide the kind of information you are asking for without in a way prejudicing the operations of these companies in their effort to meet and overcome international competition.

However, I am curious about one thing that Mr. Anguish has said, Mr. Chairman. Is he suggesting, for example, that the Wheat Board be treated exactly like an ordinary department of government?

Mr. Anguish: I do not say they should be treated exactly like a government department, but I would pose to you another operation, Eldorado Nuclear, which we have had some trouble in having co-operation with the Auditor General, and I think there are many Crown corporations where they should be providing us with this information. I certainly would not want to see any of them jeopardize their competitive position within the marketplace, and in situations like that they could state that would jeopardize them, but in other instances where it does not, I think we should have that information.

I have other questions, Mr. Chairman. I would like to go on your list for the second round. I do not want to dominate the time here.

Mr. Gray: I just want to observe, Mr. Chairman, that my honourable friend agrees that there are some Crown corporations which should not be treated exactly like departments.

[Translation]

ministères du gouvernement combinés et cela devrait justifier qu'on les traite exactement comme des ministères parce que le plus souvent, pas toujours, je le reconnais, ce sont les dollars des contribuables qui les font marcher. En tout cas, elles sont responsables devant le Parlement et si vous tenez compte du rôle du Vérificateur général qui, comme je l'ai dit, fait partie de l'organisation parlementaire, il nous appartient non seulement d'étudier les bilans financiers des sociétés de la Couronne, mais comme le faisait observer le précédent Vérificateur général, M. Macdonell, nous devons étudier les bilans financiers des sociétés de la Couronne et des ministères, même si pour l'instant nous parlons des sociétés de la Couronne, compte tenu de l'économie, de l'efficacité et de la rentabilité et, pour l'instant, cela ne nous est pas possible.

Une des solutions serait peut-être d'élargir le rôle de contrôleur général, de préparer pour chaque société de la Couronne un document comparable à la nouvelle version des budgets des ministères que l'on appelle le plan de dépenses des ministères. Je me demande si votre rôle de président du Conseil du Trésor vous laisse suffisamment de temps et si vous pensez que les plans de dépenses des ministères pourraient être utiles aux sociétés de la Couronne, ce qui nous permettrait d'étudier avec beaucoup plus d'exactitude les objectifs et les plans des sociétés de la Couronne qui sont si nombreuses à l'heure actuelle.

M. Gray: Cela pourrait être envisagé, mais j'aimerais savoir comment mon honorable collègue concilierait ce projet avec le fait qu'un certain nombre de sociétés de la Couronne sont non seulement des entreprises commerciales appelées à concurrencer des compagnies privées au Canada mais qui en plus traitent quotidiennement avec d'autres pays avec des entreprises multinationales. Il faudrait trouver le moyen de communiquer le genre d'informations que vous réclamez sans porter atteinte aux opérations de ces compagnies qui cherchent à se faire une place sur le marché international.

Cela dit, monsieur le président, il y a une observation de M. Anguish qui m'intrigue. Est-ce qu'il voudrait que la Commission du blé, par exemple, soit traitée exactement comme un ministère du gouvernement?

M. Anguish: Je ne prétends pas qu'il faut les traiter exactement comme un ministère du gouvernement, mais je vais vous citer une autre organisation, Eldorado Nucléaire, qui semble hésiter à coopérer avec le Vérificateur général. Il me semble qu'un grand nombre de sociétés de la Couronne devraient être tenues de nous communiquer ces informations. En tout cas, je ne voudrais pas pour autant qu'elles affaiblissent leur position sur le marché international, mais rien ne les empêcherait de nous prévenir du danger, le cas échéant, mais dans tous les autres cas, ces informations devraient nous être communiquées.

Monsieur le président, j'ai d'autres questions à poser et j'aimerais que vous m'inscriviez pour le second tour. Je ne veux pas monopoliser la parole.

M. Gray: Monsieur le président, permettez-moi d'observer que mon honorable ami reconnaît que certaines sociétés de la Couronne ne doivent pas être traitées exactement comme des ministères.

[Texte]

The Chairman: Thank you, Mr. Anguish.

I would like to just follow up on something Mr. Anguish brought up and which I was not clear on, Mr. Minister. You mentioned the methodology, without perhaps using that word, of comprehensive auditing, and I think you indicated that somebody said that the system of comprehensive auditing was not up to scratch and therefore should not be applied to Crown corporations. I think my question should be directed to Mr. Dye.

• 2050

Mr. Gray: Just a minute. I would like to make clear what I said.

The Chairman: Yes, please.

Mr. Gray: I did not say that it was not up to scratch. I said that a definition agreed on by those responsible in Canada for developing commonly accepted accounting standards had not been accepted by that body, which I understand is the Canadian Institute of Chartered Accountants. In a brief submitted to my predecessor, it said that because the concept of comprehensive auditing is still in a state of evolution, it was not appropriate to require comprehensive auditing of Crown corporations by legislation.

So I am not attempting to reflect on the effort made to develop the concept of comprehensive auditing as a useful and viable instrument of assessing management systems. I am just saying that those people who have the responsibility in this country to develop generally accepted accounting standards—and I use those words in the formal sense—I am informed have not yet included a definition of comprehensive auditing within those generally accepted accounting standards.

The Chairman: My understanding was not exactly that.

Mr. Gray: Generally acceptable auditing standards; pardon me.

The Chairman: Perhaps our chief auditor, the Auditor General, would care to comment on that and clarify the situation for the chairman and the committee.

Mr. Dye: I will attempt to, Mr. Chairman.

I do recall that the CICA did submit, in response to a proposed bill several years ago—I think the first letter was about 1978, but it was referred to in a later letter of 1980 or 1981—their views on comprehensive auditing. Since then much has happened. We have been through and recently reported, either directly to boards or to Parliament, comprehensive audits of Atomic Energy of Canada, Central Mortgage and Housing—Canadian Broadcasting Corporation is under way... Export Development Corporation, FBDB, Teleglobe, Northern Transportation, IDRC and the Canadian Dairy Commission. A lot of comprehensive auditing has gone on in Crown corporations. I would like to suggest to both the government and to this committee that they seek the prevailing views, or the present views, of the CICA, given that there is a

[Traduction]

Le président: Merci, monsieur Anguish.

Je vais reprendre un sujet qui a été traité par M. Anguish et que je n'ai pas parfaitement compris, monsieur le ministre. Vous avez parlé de méthodologie, sans utiliser ce terme, méthodologie de la vérification intégrée; vous avez dit, je pense, que le système de vérification intégrée n'était pas tout à fait au point et que, par conséquent, il ne fallait pas l'appliquer aux sociétés de la Couronne. Je pense que cette question s'adresse à M. Dye.

M. Gray: Un instant, j'aimerais préciser ce que je viens de dire.

Le président: Oui, je vous en prie.

M. Gray: Je n'ai pas dit que la vérification intégrée n'était pas au point, j'ai dit que les gens qui préparaient au Canada une série de normes de vérification généralement acceptées ne s'étaient pas encore mis d'accord sur cette définition. Il s'agit, je pense, des gens de l'Institut canadien des comptables agréés. Dans un mémoire soumis à mon prédécesseur, l'Institut déclarait que le principe de la vérification intégrée était toujours en évolution et que, par conséquent, il ne convenait pas de rendre obligatoire légalement la vérification intégrée des sociétés de la Couronne.

Je n'essaie pas de juger les efforts qui sont faits pour faire du principe de la vérification intégrée un instrument utile et viable d'évaluation des systèmes de gestion. Je prétends simplement que les responsables de l'adoption de normes de comptabilité généralement acceptées dans ce pays, et je choisis mes termes, ne se sont pas encore mis d'accord sur une définition de la vérification intégrée dans le cadre de ces normes de comptabilité généralement acceptées.

Le président: Ce n'est pas exactement ce que j'avais compris.

M. Gray: Normes de vérification généralement acceptables; excusez-moi.

Le président: Notre principal vérificateur, le Vérificateur général, voudra peut-être répondre à cela et expliquer la situation pour le bénéfice du président et des membres du Comité.

M. Dye: Monsieur le président, je vais essayer.

Je me souviens effectivement que l'Institut canadien des comptables agréés avait soumis, à l'occasion d'un projet de loi il y a quelques années, je pense que la première lettre datait de 1978, mais la chose s'était reproduite en 1980 ou 1981, soumis, donc, leurs opinions sur la vérification intégrée. Depuis lors, les choses ont beaucoup évolué. Nous avons mené à bien des vérifications intégrées de plusieurs organismes que nous avons soumises à des commissions ou au Parlement: Énergie atomique du Canada Ltée, la Société centrale d'hypothèques et de logement, la Société Radio-Canada est en cours, la Société d'expansion des exportations, la Banque fédérale de développement, Téléglobe, Nord transports, le Centre de recherches pour le développement international et la Commission canadienne du lait. Il y a donc eu beaucoup de vérifica-

[Text]

great deal of water under the bridge now, and I think their views would be most helpful to my office and to your committee, as well as the government.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye.

Again, Mr. Minister, following on Mr. Anguish's question about comprehensive audit, and in particular Eldorado Nuclear, in your statement you say that the government intends that where circumstances indicate the extensive audit requirements already provided for need to be complemented by comprehensive audit, it would cause them to be conducted by order of the Governor in Council through the use of the proposed shareholders' rights of authority. I think that is one of the concerns of this committee: that you are proposing to leave it up to the government as to whether a comprehensive audit is required. In the recommendations of this committee it was proposed that in the new legislation we were requesting, and had been requesting for years, the Auditor General be given the task of selling his comprehensive audit service to the boards of directors of the Crown corporations; and if he could not sell his services to the Crown corporation boards, then, essentially they would be free of that, or else the Auditor General would have to fall back on whatever other powers he found he had.

Now, why do you think it is better to have the Governor in Council make that decision than to have the Auditor General and the boards make that decision?

Mr. Gray: As I understand what you said about the recommendations of this committee, this committee has concluded already that comprehensive audit of Crown corporations by the Auditor General should not be compulsory; it should be optional for boards of directors. The government's proposal goes further than the formal view of this committee, and that is that, using the authority to give direction to corporations it proposes in Bill C-123, it should be able, through that authority, to direct that such an audit be carried out.

The Chairman: One last thing on Eldorado. Do you have an opinion on whether Eldorado Nuclear might have benefited from comprehensive audit when it was recommended that they have one, which was long before they ran into the difficulties which led to their shut-down?

Mr. Gray: I am sorry, but I am not in a position to venture an opinion on that.

Mr. Anguish: Can we get to that as well, Mr. Chairman?

The Chairman: I think we can, but the minister does not want to . . .

Mr. Gray: It is not that I do not want to. I want to be frank with the committee and say that I am not sufficiently informed to venture an opinion.

The Chairman: Thank you.

[Translation]

tions intégrées dans des sociétés de la Couronne. Cela dit, je tiens à dire à l'intention du gouvernement et de ce Comité que la position actuelle de l'Institut canadien des comptables agréés est que beaucoup d'eau est maintenant passée sous les ponts et que leur opinion ne peut qu'être très utile à mes services et à votre Comité tout comme au gouvernement.

Le président: Merci, monsieur Dye.

Monsieur le ministre, toujours pour poursuivre les questions posées par M. Anguish au sujet de la vérification intégrée, en particulier au sujet d'Eldorado nucléaire, dans votre déclaration, vous dites que le gouvernement a l'intention de se réclamer des droits d'actionnaire qui doivent être institués pour donner l'ordre, par un décret du gouverneur en conseil, d'effectuer une vérification intégrée chaque fois qu'il sera établi que cela est nécessaire pour compléter une vérification complète. C'est précisément ce qui inquiète un peu les membres de ce Comité: vous avez l'intention de laisser le gouvernement libre de déterminer quand une vérification intégrée est nécessaire. Dans ses recommandations, ce Comité avait proposé qu'aux termes de la nouvelle législation que nous réclamons depuis des années, le Vérificateur général soit chargé de convaincre les conseils d'administration des sociétés de la Couronne de la nécessité d'effectuer une vérification intégrée. S'il ne réussissait pas à convaincre les conseils d'administration des sociétés de la Couronne, ceux-ci n'avaient aucune obligation sinon celle que le Vérificateur général pourrait invoquer en se fondant sur ses pouvoirs propres.

Maintenant, pourquoi pensez-vous qu'il soit préférable de confier la décision au gouverneur en conseil plutôt qu'au Vérificateur général et aux conseils d'administration?

M. Gray: Si j'ai bien compris ce que vous avez dit des recommandations de ce Comité, vous auriez déjà conclu que la vérification intégrée des sociétés de la Couronne par le Vérificateur général ne devrait pas être obligatoire, qu'elle devrait être laissée au jugement des conseils d'administration. La proposition du gouvernement va au-delà de la position officielle de ce Comité et veut, dans le cadre du Bill C-123, qu'on puisse invoquer le pouvoir d'émettre des directives à l'intention des sociétés pour ordonner une telle vérification.

Le président: Une dernière chose à propos d'Eldorado. Savez-vous si Eldorado nucléaire aurait bénéficié d'une vérification intégrée la première fois que cette opération avait été recommandée, c'est-à-dire bien longtemps avant le début des difficultés qui conduisirent à la fermeture de cette société?

M. Gray: Je suis désolé, mais je ne suis pas en position d'exprimer une opinion à ce sujet.

M. Anguish: Est-ce que nous pouvons parler de cela également, monsieur le président?

Le président: Je crois que oui, mais le ministre ne veut pas . . .

M. Gray: Ce n'est pas que je ne veuille pas; je veux être franc avec le Comité et je dois reconnaître que je ne suis pas suffisamment informé pour avancer une opinion.

Le président: Merci.

[Texte]

Is there a member from the government who would like to ask questions at this time?

Mr. Kelly: I was sticking my finger up about 20 minutes ago.

The Chairman: Were you? I guess I did not notice that.

Mr. Kelly: I wriggled my pencil. Peter was wriggling his ears.

The Chairman: We will have Mr. Kelly and then Mr. Beatty.

Mr. Kelly: Mr. Minister, the government has known for a long time that it had to generate legislation to control Crown corporations, but it has taken a damn long time to do it. Why?

Mr. Gray: Here I am going to venture an opinion. I may not know more about the subject than I do about Eldorado, but I will take a chance, Mr. Chairman.

The subject is basically a very complex one, and there can be very honest differences of opinion on what Crown corporations should be with respect to their arm's-length role and with respect to government. There have been accumulated attitudes, at least in the past, of executives and board members of some Crown corporations. There has been generally a range of approaches on how to go about it. There was the discussion paper of the Privy Council in 1977. There was the Lambert Commission. There were the proposals in 1979; and of course some delay was occasioned there by the change of government. Now we have come up with a mixed approach, a combination of legislation and administrative policy.

So the bill is now before the House. As to when it will be called for debate, we all know the vigilance with which House Leaders preserve their prerogatives, but I certainly would have no objection if it were called for debate very soon. It would make it a lot easier to examine possible changes—and I am certainly not ruling them out, in the light of the comments in the Auditor General's report and elsewhere. It would be in a setting that, as I say, would make it easier to consider not only the merits of the bill itself but also possible changes in the way it would lead to formal decisions.

Mr. Kelly: In answer to Mr. Wright's question on the accountability of Crown corporations to Parliament, you said in response that they are accountable to Parliament, or to the House, more specifically, through ministers, and that followed present constitutional practice or was within the present constitutional framework. I am asking you if you are suggesting or implying that a direct relationship between the Crown corporations and the House is incompatible with the British parliamentary system. Surely you are not implying that, are you?

Mr. Gray: First of all, Parliament has already made a decision on how Crown corporations should be accountable to Parliament.

[Traduction]

Est-ce qu'il y a un député de la majorité qui souhaite poser des questions maintenant?

M. Kelly: J'avais le doigt en l'air il y a une vingtaine de minutes.

Le président: Vraiment? Je n'ai pas dû vous voir.

M. Kelly: J'ai pourtant tortillé mon crayon. Peter faisait bouger ses oreilles.

Le président: Je donne la parole à M. Kelly, puis à M. Beatty.

M. Kelly: Monsieur le ministre, le gouvernement sait déjà depuis un certain temps qu'il doit absolument produire une loi pour contrôler les sociétés de la Couronne, mais il lui a fallu un sacré bout de temps pour y parvenir. Pourquoi?

M. Gray: Dans ce cas-là, je vais avancer une opinion. Je ne connais probablement pas cette question mieux que je connais Eldorado, mais je vais m'aventurer, monsieur le président.

C'est un sujet fondamentalement très complexe, et il peut y avoir des divergences d'opinion très honnêtes sur les liens qui doivent unir ou séparer les sociétés de la Couronne du gouvernement. Par le passé, du moins, les membres de l'exécutif et des conseils d'administration de certaines sociétés de la Couronne n'ont pas toujours été d'accord. Les solutions proposées ont été multiples. En 1977, le Conseil privé avait préparé un document de discussion. Il y eut également la Commission Lambert; en 1979, d'autres propositions furent faites et, évidemment, le changement de gouvernement fut à l'origine de certains retards. Aujourd'hui, les solutions sont l'aboutissement de toutes ces circonstances, un amalgame de législation et de politiques administratives.

La Chambre est aujourd'hui saisie d'un bill. Quant à savoir quand il fera l'objet d'un débat, nous savons tous avec quels soins jaloux les leaders à la Chambre défendent leurs prérogatives; en tout cas, je ne m'opposerais certainement pas à ce que le débat ait lieu très bientôt. Il serait bien plus facile d'étudier les changements possibles, que je suis loin d'écarter, à la lumière des observations du Rapport du vérificateur général, entre autres. Comme je l'ai dit, il me semble que ce climat facilitera l'étude des mérites du bill et également l'étude des changements possibles ainsi que d'éventuelles décisions officielles.

M. Kelly: M. Wright a posé une question sur la responsabilité des sociétés de la Couronne devant le Parlement et vous lui avez répondu qu'elles étaient responsables devant le Parlement, ou plus précisément devant la Chambre, par l'entremise des ministres, que cela suivait la pratique constitutionnelle actuelle ou du moins que cela était conforme au cadre constitutionnel en vigueur actuellement. Est-ce que vous entendez par là qu'un lien direct entre les sociétés de la Couronne et la Chambre est incompatible avec le système parlementaire britannique? Ce n'est sûrement pas ce que vous voulez dire, n'est-ce pas?

M. Gray: Pour commencer, le Parlement a déjà décidé de la façon dont les sociétés de la Couronne devraient être responsables devant le Parlement.

[Text]

Mr. Kelly: I guess the word I am questioning is "constitutional".

Mr. Gray: One could always change the system. But the present perception of our constitutional system is that government and its affiliated or owned bodies are accountable through a minister.

Mr. Kelly: But you are not saying, surely, that Crown corporations cannot constitutionally have a direct relationship with the House. You are not saying that, are you?

Mr. Gray: I am saying that I am not aware, and I would have to seek advice, as to whether that would be technically possible under our present Constitution. I am just saying that if they were directly accountable, it would be a change. I am not aware of any administrative or operative body of government which is accountable directly to Parliament and not by a minister. And here I am not talking about arms of Parliament, such as the Library of Parliament.

Mr. Kelly: Are you aware, or are your officials aware, and do you care to comment on, the St. John-Stevas bill which just passed second reading in the British House of Commons? I think that bill establishes a direct relationship between the Crown corporations and the House of Commons, based on the thesis, I guess, that public money demands or invites public scrutiny.

Mr. Gray: I have been reading some articles in *The Economist* about the debate. I do not know how well informed that makes me, but I had got the impression from these articles that what that bill was intended to do was to give the public accounts committee of the British Parliament a more direct scrutiny over the operations of state-owned enterprises, and the accountability of ministers was not bypassed. In other words, if you are suggesting that the St. John-Stevas bill has enabled Parliament, as an institution, or members, as an institution, to run the nationalized enterprises . . .

• 2100

Mr. Kelly: I did not say run. I am not suggesting that accountability and direction are synonymous.

Mr. Gray: I do not see how one can separate them totally because, if you do that, then you are saying that the accountability of ministers shifts somewhat.

I also understand, and I could be corrected, that it is intended by the St. John-Stevas proposal, that with respect to its operation it is supposed to operate under very scrupulously drawn agreements or protocols which will avoid excessive intrusions into commercial decisions.

Mr. Kelly: But it does directly give the House, through the Auditor General, the right of access, does it not, to any body, private or public, that uses funds voted by Parliament? Is that not correct? And do they not have the right to comprehensive audit?

[Translation]

M. Kelly: Je pense que le terme que je remets en question c'est le terme «constitutionnel».

M. Gray: On peut toujours changer le système, mais on reconnaît généralement que notre système constitutionnel actuel rend le gouvernement et ses organismes affiliés ou dépendants responsables par l'entremise d'un ministre.

M. Kelly: Mais vous ne prétendez pas, sûrement, que les sociétés de la Couronne ne peuvent pas, constitutionnellement, entretenir de liens directs avec la Chambre? Ce n'est sûrement pas ce que vous prétendez?

M. Gray: Je prétends que je ne suis pas au courant et qu'il faudrait que je m'informe sur les possibilités techniques dans le cadre de notre Constitution actuelle. Je dis simplement que s'il y avait une responsabilité directe, il faudrait introduire un changement. Je ne connais aucun organisme administratif ou exécutif du gouvernement qui soit responsable directement devant le Parlement plutôt que par l'entremise d'un ministre. Et ici je ne parle pas des organes du Parlement, comme la Bibliothèque parlementaire.

M. Kelly: Est-ce que vous avez entendu parler, est-ce que vos collègues sont au courant, est-ce que vous pouvez nous parler du Bill St. John-Stevas qui vient d'être adopté en seconde lecture à la Chambre des communes britannique? Je crois que ce bill crée un lien direct entre les sociétés de la Couronne et la Chambre des communes en partant du principe, je pense, que les fonds publics exigent un droit de regard du public.

M. Gray: J'ai lu des articles dans la revue *The Economist* à propos de ce débat. Je ne sais pas dans quelle mesure c'est une information suffisante, mais j'ai l'impression dans ces articles que ce bill voulait donner au Comité des comptes publics du Parlement britannique un droit de regard plus direct sur les opérations des entreprises qui sont aux mains de l'État, sans toutefois toucher à la responsabilité des ministres. Autrement dit, si vous pensez que le bill St. John-Stevas a permis au Parlement, en tant qu'institution, ou à ses membres, à titre d'institution, de diriger les entreprises nationalisées . . .

M. Kelly: Je n'ai pas parlé de diriger. Je ne prétends pas que responsabilité et direction soient synonymes.

M. Gray: Je vois mal comment vous pouvez les séparer totalement car, dans ce cas, vous sous-entendez forcément un certain glissement de la responsabilité des ministres.

J'ai cru comprendre également mais je pourrais me tromper, que la proposition St. John-Stevas fonctionne dans le cadre d'accords rédigés très scrupuleusement, de protocoles qui sont là pour éviter une ingérence excessive dans les décisions commerciales.

M. Kelly: Mais elle accorde tout de même à la Chambre, par l'entremise du Vérificateur général, un accès direct, n'est-ce pas, à n'importe quel organisme, privé ou public, qui utilise des fonds votés par le Parlement? C'est bien cela? Et il n'y a pas de droit à une vérification intégrée?

[Texte]

Mr. Gray: I am not familiar with the bill as finally adopted by the British Parliament. I have seen some articles—the most recent in *The Economist* of January 29—which sets out the pros and cons of various groups. I do not think I should comment further without knowing exactly what the British Parliament decided and what the bill says, and to what extent it differs from what was happening before.

I would also like to know, as I say, what in fact came about through what the *The Economist* calls “the operation of scrupulous protocols to avoid excessive intrusions in commercial decisions”. But I have observed that while it is certainly possible to change the approach, it would be quite a change in direction, and it may have been in Britain, for accountability of institutions other than those of Parliament itself—for instance, the Library of Parliament or the Office of the Auditor General to be accountable primarily other than through a minister. I use the word “primarily” because right now there are what I would call subsidiary or limited forms of accountability through the ability of this committee to call Crown corporations to discuss their financial reports in the Public Accounts and through the ability of the standing committees to call Crown corporations before them, to examine them based on their annual reports and their capital budgets.

So one might want to invite constitutional lawyers—which I am not—to pursue this further. I am just giving you an impressionistic view of what is involved. The sum up is that, while certainly we could change our system in all sorts of drastic fashions, I am not aware of any primary or direct accountability of an operative arm of government, as distinct from Parliament, which is not accountable to Parliament primarily through a minister.

Mr. Kelly: I guess the point I was making, Mr. Chairman, through my questions, was that there is nothing in the British parliamentary system that makes a more direct relationship between the Crown and Parliament incompatible with that political or constitutional framework.

Mr. Gray: Again that depends, and if you could define what you mean by more direct and . . .

Mr. Kelly: Well, that is why I invited your comments on the St. John-Stevas bill, because I think that clearly outlines what can be done within the present system. I am afraid I do not think violating the prerogatives of the government to direct those corporations . . . I would imagine . . .

The Chairman: Mr. Kelly, excuse me, may I interrupt just for a second to clarify this very narrow point. What we have always meant in this committee by more direct accountability to Parliament . . .

Mr. Kelly: I am coming to that right now, Mr. Chairman.

The Chairman: Were you? Okay, I thought you had left that point.

[Traduction]

M. Gray: Je ne connais pas bien la forme définitive du bill adopté par le Parlement britannique. J'ai seulement lu certains articles, le plus récent dans la revue *The Economist* du 29 janvier, qui expose les opinions en faveur et contre de différents groupes. Je vois mal ce que je pourrais ajouter, ne sachant pas exactement ce que le Parlement britannique a décidé en fin de compte et ne connaissant pas les termes exacts du bill et dans quelle mesure il diffère de la situation qui l'a précédé.

J'aimerais en savoir plus, comme je l'ai dit, sur ce que la revue *The Economist* appelle «la mise en place de protocoles scrupuleux pour éviter des ingérences excessives dans le domaine des décisions commerciales». Toutefois, j'ai observé qu'il était possible de modifier cette démarche, mais cela représenterait un changement d'orientation assez considérable en Grande-Bretagne si la responsabilité d'institutions autres que le Parlement proprement dit, par exemple la Bibliothèque parlementaire ou le Bureau du vérificateur général, était exercée en grande partie par une entremise autre que celle d'un ministre. Si j'utilise l'expression «en grande partie», c'est qu'à l'heure actuelle il existe déjà des formes de responsabilités secondaires ou limitées puisque ce Comité peut convoquer les sociétés de la Couronne pour discuter de leurs bilans financiers, puisque les comités permanents peuvent convoquer les sociétés de la Couronne, étudier leurs rapports annuels et leurs budgets.

Il faudrait donc solliciter l'opinion de juristes constitutionnels, ce que je ne suis pas. Tout ce que je peux faire, c'est vous donner une impression personnelle. En résumé, effectivement, nous pourrions changer notre système selon toute une série de formules extrémistes, mais je ne connais aucun organe exécutif du gouvernement, distinct du Parlement, qui ne soit responsable devant le Parlement principalement par l'entremise d'un ministre.

M. Kelly: Monsieur le président, ce que je cherche vraiment à établir, c'est qu'il n'existe rien dans le système parlementaire britannique qui établisse un lien plus direct entre la Couronne et le Parlement d'une façon qui soit incompatible avec ce cadre politique ou constitutionnel.

M. Gray: Là encore, cela dépend; si vous pouviez définir ce que vous entendez par plus direct et . . .

M. Kelly: C'est justement pour cela que je vous ai parlé du bill St. John-Stevas, car à mon avis, cela délimite clairement ce qui peut être fait avec le système actuel. Je suis désolé, mais je ne crois pas qu'en portant atteinte aux prerogatives du gouvernement pour exiger de ces sociétés . . . J'imagine . . .

Le président: Monsieur Kelly, veuillez m'excuser, mais j'aimerais vous interrompre un instant pour préciser ce petit détail. Dans ce Comité, chaque fois que nous parlons de responsabilité plus directe devant le Parlement, nous entendons toujours . . .

M. Kelly: J'y arrive dans un instant, monsieur le président.

Le président: Vraiment? Très bien, je pensais que vous étiez passé outre.

[Text]

Mr. Kelly: I would suggest, in a very broad way, that accountability has two major aspects to it. First is authorization. The authorization by the House to create the Crown corporation, to establish its policy direction and to provide for its funding. After that, I think the second aspect of accountability is the House's access to the records of that corporation to determine the effectiveness of whatever money had been voted to that corporation or to those corporations.

Now, is it unreasonable for the House to want to create a system that will allow it to be the sole or primary source of Crown corporations rather than leaving it to executive direction or executive prerogative? After all, if you are creating an agency to spend public money, why should not the basic public institution, namely the House of Commons, be responsible for creating those institutions?

Mr. Gray: All right. I was going to ask you exactly what you were driving at, and it is certainly open to Parliament to decide that Crown corporations could be created only with the approval of Parliament itself. This is certainly a major part of Bill C-123. There are also many Crown corporations that have been created by a special act of Parliament with the authority therein given.

I would be interested in knowing, by the way, how you define the word "effective," when you talk about the "effective" use of funds.

Mr. Kelly: Have you been happy with the present experience with Crown corporations in their creation of subsidiaries or the generation of new companies? Have you been happy with the government's ability to monitor and shape their policy direction? Have you been pleased with the extent to which they have been drawing successively on public funds?

Mr. Gray: You have combined a number of different questions in your question. I will deal with the first part. Obviously, the government has wanted to improve the accountability framework and that is why it has presented Bill C-123 and the associated policy statement through Parliament and the public. If we had been totally satisfied with what was happening before we would not have taken this legislative initiative.

With respect to the second part of your question, where you talk about Crown corporations drawing on public funds, it depends on what kind of Crown corporations we are talking about. If the government proposes, and Parliament decides, that more money would be spent on housing through Canada Mortgage and Housing, I certainly would not be unhappy about that. There are many Crown corporations which operate very much as departments and are there to carry out public policy purposes almost entirely or, if not entirely, through appropriations by Parliament. To ask a question is one thing, but to answer it depends on the assessment of the policy purposes for which the money is spent.

[Translation]

M. Kelly: D'une façon très générale, je pense qu'il y a deux aspects à la responsabilité. Le premier d'entre eux est l'autorisation. L'autorisation donnée par la Chambre pour la création d'une société de la Couronne, la création d'une orientation politique pour cette société, les dispositions financières. Après cela, il y a un deuxième aspect de la responsabilité, le droit de regard de la Chambre sur les dossiers de cette société pour déterminer dans quelle mesure l'argent qui a été confié à cette société ou à ces sociétés a été dépensé à bon escient.

Est-il vraiment tellement extraordinaire que la Chambre souhaite créer un système qui lui donnera l'exclusivité des sociétés de la Couronne au lieu de laisser cela à la direction exécutive ou à la prerogative exécutive? Après tout, quand vous créez un organisme pour dépenser l'argent public, est-ce qu'il n'appartient pas à la principale institution publique, la Chambre des communes, de conserver la responsabilité de la création de ces institutions?

M. Gray: Très bien. J'étais sur le point de vous demander où vous vouliez en venir et je ne conteste pas que le Parlement soit entièrement libre de décider de la création des sociétés de la Couronne. C'est un élément important du Bill C-123, cela ne fait pas de doute. Il y a également un grand nombre de sociétés de la Couronne qui ont été créées grâce au pouvoir prévu par une loi spéciale du Parlement.

Soit dit en passant, j'aimerais bien savoir comment vous définissez le terme «à bon escient» lorsque vous parlez de fonds utilisés «à bon escient».

M. Kelly: Est-ce que vous êtes satisfait de la façon dont les sociétés de la Couronne se créent des filiales, mettent en place de nouvelles compagnies? Est-ce que vous êtes satisfait de la façon dont le gouvernement contrôle et influence leurs orientations politiques? Est-ce que vous êtes satisfait jusqu'à présent de l'utilisation que ces sociétés font des fonds publics?

M. Gray: C'est une question multiple que vous venez de poser. Je vais commencer par la première partie. De toute évidence, le gouvernement souhaite depuis un certain temps améliorer le cadre de responsabilité et c'est dans cet esprit qu'il propose le Bill C-123 et la déclaration de politiques. Si nous avions été totalement satisfaits de la situation, nous n'aurions pas pris cette initiative législative.

Quant à la deuxième partie de votre question, vous parlez des sociétés de la Couronne et de l'usage qu'elles font des fonds publics, cela dépend du genre de sociétés de la Couronne dont il est question. Si le Parlement propose et si le Parlement décide qu'il faut dépenser plus d'argent pour le logement par l'entremise de la Société canadienne d'hypothèques et de logement, c'est une décision qui est loin de me déplaire. Il y a beaucoup de sociétés de la Couronne qui fonctionnent pratiquement comme des ministères et qui sont là pour réaliser des politiques publiques en utilisant exclusivement ou presque exclusivement des fonds votés par le Parlement. C'est une chose que de poser une question, mais la réponse dépend de l'évaluation des objectifs d'une politique qui exige des déboursés.

[Texte]

By the way, there are some major Crown corporations which do not receive public funds through Parliament; for example, Air Canada, CNR and Teleglobe Canada.

Mr. Kelly: If I may, just one last question. The minister had suggested in one of his answers that he was not too sure how you defined effectiveness in trying to come to grips with the concept of comprehensive audit; and I wonder if he is aware of any experience in the . . .

Mr. Gray: No. Excuse me. I asked how you define "effectiveness." Would you care to assist me in that regard?

Mr. Kelly: The broad answer, of course, is value for money.

Mr. Gray: How do you explain that?

Mr. Kelly: It is obviously a subjective evaluation and I would not try to define anything else.

Mr. Gray: How do you define value?

Mr. Kelly: Well, I guess it is an attempt to see what the potential options were and to measure the cost effectiveness of the potential options. But that aside, Mr. Chairman, I would like to ask the minister if he feels uneasy with the concept of comprehensive audit and value for money. If this is based on the experience of the Auditor General's attempts to do comprehensive audits with certain Crown corporations, what has that experience been? If it has been a bad experience, could he illustrate with specific reference those examples that have bothered him?

Mr. Gray: I am not saying I am bothered, I am saying that the process, as far as I have been able to determine in the brief period I have had this job, is still a process under evolution . . .

Mr. Kelly: But has it been attempted?

Mr. Gray: If you will let me finish my answer, I am saying that it may well require some further evolution, with appropriate consensus being reached by the accounting profession, before it is enshrined in legislation.

• 2110

Now the second thing I want to say with respect to the experience is that I think it has been attempted on a trial basis by the Auditor General, and perhaps the committee may want to summon the Crown corporations which were the subject of it before the committee to see what they think of it. Frankly, I have a somewhat open mind on the subject. I have been trying to place before the committee some of the considerations which lead me to continue to have an open mind —the main one being that, as far as I know, the accounting profession itself has not enshrined in a formal sense a final definition. Also, I understand that the brief by the Canadian Institute of Chartered Accountants has raised some questions with respect to cost-benefit.

Another very interesting question is this: if we are talking about a Crown corporation which operates in a commercial

[Traduction]

Soit dit en passant, il y a de grosses sociétés de la Couronne qui ne reçoivent aucuns fonds publics par l'entremise du Parlement. Prenez Air Canada, le CN et Téléglobe Canada.

M. Kelly: Une dernière question, si vous le permettez. Le ministre a dit dans l'une de ses réponses qu'il ne savait pas très bien comment vous définissiez l'expression «à bon escient» pour tenter de définir le principe de la vérification intégrée. Je me demande s'il connaît des cas . . .

M. Gray: Non. Excusez-moi. C'est moi qui vous ai demandé ce que vous entendiez par «à bon escient». Est-ce que vous pouvez me donner une réponse?

M. Kelly: Eh bien, en général, bien sûr, cela nous ramène à la notion d'argent bien dépensé.

M. Gray: Quelle est votre explication?

M. Kelly: C'est forcément une évaluation subjective et je ne chercherais certainement pas à définir autre chose.

M. Gray: Et comment définissez-vous: bien dépensé?

M. Kelly: Eh bien, je pense que c'est une tentative pour cerner les options, pour mesurer les coûts de ces options et en faire une étude comparative. Cela dit, monsieur le président, j'aimerais demander au ministre s'il éprouve un certain malaise face au principe de la vérification intégrée et de l'argent bien dépensé. S'il se fonde sur les tentatives de vérifications intégrées du Vérificateur général dans le cas de certaines sociétés de la Couronne, quels en ont été les résultats? Dans l'ensemble, l'expérience a-t-elle été mauvaise, et peut-il nous donner des exemples précis de résultats qui l'ont inquiété?

M. Gray: Je ne dis pas que je suis inquiet, je dis que pour autant que je puisse en juger et dans le peu de temps que j'ai passé à mon poste, la période d'évolution n'était pas terminée . . .

M. Kelly: Mais il y a eu des tentatives?

M. Gray: Si vous voulez bien me laisser finir, je pense qu'il faudra peut-être attendre et suivre l'évolution des choses; attendre, entre autres, que les comptables se soient mis d'accord avant de légiférer.

Je voudrais également ajouter que le Vérificateur général a essayé de mettre à l'essai le système de façon expérimentale, et peut-être le Comité pourra-t-il demander aux sociétés de la Couronne qui ont dû s'y plier de comparaître devant le Comité pour donner leur point de vue. Je vous dirai franchement que je n'ai pas de réserve. J'ai essayé d'en donner les raisons au Comité—la principale étant que, pour autant que je sache, les comptables ne se sont pas mis d'accord pour bien définir le concept. Je crois comprendre aussi que le mémoire déposé par l'Institut canadien des comptables agréés a soulevé certaines questions portant sur l'analyse avantages-coût.

Une autre question très intéressante se pose également, à savoir le cas de sociétés de la Couronne qui opèrent au sein

[Text]

and competitive milieu, to whom should the results of the comprehensive audit be made available? To the board of directors which is considered, both in law and in practice, to be the body chiefly responsible for the management of the corporation, and then, of course, to the minister and to Parliament? If the latter, how does one deal with commercial and competitive considerations and the effect on management? So I am just asking some questions, and not in a manner of confrontation. Of course, I hope everybody realizes we are not talking about the formal, or what the accountants call—and please correct me, if I am wrong... the attest audit, the format of which is required for the scheduled corporations in the Financial Administration Act, with respect to those created under the CBCA, the generally accepted auditing standards. By the way, I am sure I keep saying “accounting” instead of “auditing”, but I hope you will bear with me.

Mr. Kelly: May I ask the Auditor General a question?

The Chairman: Yes. This is your second and final question.

Mr. Kelly: Thank you. You know, we are talking about comprehensive audits. It is a concept which is in its infancy, and for that reason is a concept which generates and creates a very uneasy feeling with a great many people. I would like to ask the Auditor General if in fact he has utilized a comprehensive audit, however he defines it, on Crown corporations, and what sort of experience he has had with it.

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to Mr. Kelly's question, comprehensive audit is moving out of its infancy, I think, and is maturing. I agree that it still has some evolution to go. Comprehensive auditing is not employed just in the federal scene. It has been adopted and has been used in a number of provinces—four, I think, and maybe five. It is becoming a fact of life in municipalities. A number of major cities across Canada now have a form of value-for-money auditing. Certainly value-for-money auditing is adopted as a concept that countries should move to around the world, and you will find other countries in the world have been using value-for-money techniques for some time. The United States would be considered a leader. I think Canada is considered a leader. The Swedish, the British and the French now are into this in a big way. So this is not a thing that is just a recent creation and somebody's bright idea.

In Canada we have done a number of comprehensive audits. There are the ones I mentioned a moment ago, for instance: Atomic Energy, Canada Mortgage and Housing, Export Development, Federal Business Development Bank, Teleglobe, Northern Transportation, IDRC, the Canadian Dairy Commission. In this year I recall three letters I received: one from the president of Teleglobe; one from the president of IDRC, and I do not recall the wording of the letter from Northern Transportation. Generally, an acceptance of this

[Translation]

d'un milieu commercial ou compétitif; dans leur cas, à qui les résultats des vérifications intégrées devraient-ils être communiqués? Au conseil d'administration qui, tant d'un point de vue pratique que juridique, est considéré comme étant l'entité responsable de la gestion des sociétés, et ensuite, bien entendu au ministre et au Parlement? Dans ce dernier cas, comment concilier l'aspect compétitif et commercial et les retombées possibles sur les gestionnaires? Je soulève ces questions, mais non pas pour susciter la confrontation. Bien entendu, j'espère que tout le monde se rend compte que nous ne parlons pas de vérification en bonne et due forme, ni de ce que les comptables appellent—reprenez-moi si je fais erreur—une vérification certifiée qui est nécessaire pour les sociétés figurant en annexe à la Loi sur l'administration financière, pour les sociétés créées en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes, cette procédure de vérification comptable étant généralement acceptée. Soit dit en passant, je persiste à utiliser le terme «comptabilité» plutôt que «vérification»; j'espère que vous me comprendrez.

M. Kelly: Je voudrais poser une question au Vérificateur général.

Le président: D'accord. C'est votre deuxième et dernière question.

M. Kelly: Merci. Nous parlons de vérification intégrée. Il s'agit d'une procédure nouvelle, et pour cette raison, beaucoup de gens ne se sentent pas à l'aise. Je voudrais demander au Vérificateur général s'il a déjà fait des vérifications intégrées—peu importe les mots qu'il utilise—pour les sociétés de la Couronne, et je voudrais savoir ce qu'il en pense.

M. Dye: Monsieur le président, en réponse à la question de M. Kelly, je dirais qu'on a recours de plus en plus à la vérification intégrée, et que ses modalités se précisent. Je suis d'accord néanmoins pour reconnaître qu'il y a certaines modalités à préciser. Le gouvernement fédéral n'est pas le seul à avoir opté pour la procédure de vérification intégrée. Elle a été adoptée dans plusieurs provinces—dans quatre, à mon avis, peut-être même cinq. Les municipalités l'utilisent également couramment. Ainsi, plusieurs villes importantes au Canada utilisent à l'heure actuelle un certain type de vérification comptable axée sur la rentabilité. Cette procédure est adoptée de plus en plus un peu partout dans le monde, et vous constaterez que d'autres pays l'utilisent depuis quelque temps. On pourrait considérer que les États-Unis ont été le premier pays à s'en servir, ainsi que le Canada. Les Suédois, les Britanniques et les Français l'utilisent largement pour leurs opérations de vérification. Il ne s'agit donc pas de quelque chose de récent ou d'une idée géniale.

Nous avons fait au Canada plusieurs vérifications intégrées. Il s'agit des vérifications de comptes des sociétés dont je viens de parler, notamment *Énergie atomique du Canada Ltée*, la *S.C.H.L.*, la *Société pour l'expansion des exportations*, la *Banque fédérale de développement*, *Téleglobe*, la *Société des transports du Nord Ltée*, le *C.R.D.I.*, la *Commission canadienne du lait*. Je me souviens avoir reçu cette année trois lettres: une du président de Téleglobe, une autre du président du C.R.D.I., mais je ne me souviens pas du contenu de la lettre

[Texte]

exercise was entered into in a concerned way in case it might not be cost-effective; it may take up too much executive time; results might not be favourable and be embarrassing to the board. Consequently, there were a lot of concerns.

Three of those presidents have written back to say that this has turned out to be a very beneficial exercise to their boards of directors. It is useful to their management and they were pleased to have undergone the experience. So I think we have evidence available to your committee that the experience, so far, is generally favourable.

We had an opposite reaction from the Canadian Dairy Commission, which did not like our comprehensive audit; they did not agree with the minister who had agreed with all our recommendations, but the members of the commission, when they testified before you, obviously did not agree with their minister. So they were not satisfied that our findings were compatible with their views of how to operate the Canadian Dairy Commission. So we certainly have lost on one in terms of convincing the management. Now we may have convinced your committee that the comprehensive audit is valuable, and I think we can convince the minister.

Mr. Gray: Have any audits mentioned been done for this committee? Or were they done for the boards of directors of the Crown corporations?

Mr. Dye: Mr. Minister, a strategy has been developed by our office, and with the agreement of the corporations who voluntarily asked us in, that we would report to the board. Because the board reported to a minister, we would report to the board. Then it would be up to the board as to whether or not they wished to comment to the minister, but always with the overriding proviso—with us being an officer of Parliament and if there were a matter of major significance that they had, say, a problem or risk if you will—of our office being aware of it and that it might be an item reportable to Parliament. But we reported to the boards.

Mr. Gray: So you sought the voluntary participation of the boards?

Mr. Dye: And indeed the boards shaped the nature of the audits. They participated in terms of assisting us in setting the scope of the investigation.

Mr. Gray: May I ask just one more question, please? What is your view on who should carry out such a complex of audits?

[Traduction]

de la Société des transports du Nord Ltée. En règle générale, les gens qui m'ont écrit m'ont fait part de leurs inquiétudes quant à la rentabilité de cette nouvelle procédure de vérification qui, d'après ceux qui m'ont écrit, risquait de prendre trop de temps à leurs cadres, et dont les résultats pourraient avoir des effets préjudiciables et embarrassants pour le conseil d'administration. En conclusion, je dirai que cette nouvelle procédure a suscité beaucoup d'inquiétude.

Trois des quatre présidents m'ont répondu pour me dire que leur conseil d'administration avait retiré beaucoup d'enseignements de la vérification intégrée. Ils m'ont dit qu'elle était utile pour leurs gestionnaires et qu'ils étaient heureux d'en avoir fait l'expérience. À mon avis, je peux donc dire que les faits montrent que l'expérience, jusqu'à présent, a en règle générale été bonne.

Nous avons par contre eu une réaction complètement différente de la Commission canadienne du lait, qui n'a pas aimé la vérification intégrée que nous avons faite de ses comptes; en effet, les responsables de la commission étaient en désaccord avec le ministre, qui avait accepté toutes nos recommandations, mais de toute évidence, les membres de la Commission canadienne du lait qui ont comparu devant vous n'étaient pas d'accord avec leur ministre. Ils n'étaient pas convaincus que nos conclusions étaient compatibles avec la façon dont ils estiment gérer la Commission canadienne du lait. En conclusion, je dirai que nous ne sommes pas parvenus à convaincre les gestionnaires de la commission. Par contre, il se peut que nous ayons convaincu le Comité que la vérification intégrée est un instrument valable, et j'espère que nous pourrions convaincre le ministre.

M. Gray: Les vérifications dont on a parlé ont-elles été faites pour le Comité? Ou alors pour les conseils d'administration des sociétés de la Couronne?

M. Dye: Monsieur le ministre, notre bureau a mis sur pied une stratégie, nous nous sommes mis d'accord avec les sociétés qui nous ont invités à vérifier leurs comptes que nous soumettrions nos conclusions au conseil d'administration. Étant donné que les conseils d'administration font rapport au ministre, nous devons transmettre nos conclusions au conseil d'administration. Ensuite, c'est au conseil d'administration qu'il incombait de décider s'il voulait en discuter avec le ministre, mais toujours sous réserve d'une condition importante—étant donné que nous travaillons pour le Parlement et si le conseil faisait face à un problème important, pour ainsi dire—à savoir que notre bureau en soit notifié, pour que nous puissions en aviser le Parlement. Mais nous avons fait rapport aux différents conseils d'administration.

M. Gray: Vous avez donc demandé aux conseils d'administration de participer volontairement à l'expérience?

M. Dye: De fait, ce sont les conseils d'administration qui ont précisé les modalités des vérifications. Les conseils nous ont aidés à déterminer l'étendue des vérifications.

M. Gray: Permettez-moi de vous poser une question supplémentaire. À votre avis, qui devrait être responsable de vérifications aussi complexes?

[Text]

Mr. Dye: I would say somebody competent. The private sector auditors, with management consulting and chartered accounting firms, have gained a great deal of experience—most of it through our office. I would be brave enough to say that our office is also competent and willing.

Mr. Gray: No doubt. But in other words, you are not suggesting that it be done only by your office?

Mr. Dye: I think the important thing, Mr. Minister, is that comprehensive auditing be done—that there be a broadening of the mandate, the scope of auditing, in order to give Parliament better assurance that the money they are spending is spent intelligently.

Mr. Gray: But the approach you have taken so far is that an auditor could be a private one doing it at the voluntary request of a board of a Crown corporation for the use of that board.

Mr. Dye: My preference would be that it be a legislative requirement, but be reported to the board with the proviso that matters of significance be reported to Parliament, and that is similar to the prevailing legislation in the FAA. For example, the auditors of Air Canada have a greater role as auditor, or a more difficult mandate than, say, the auditors of CP Air. The auditors of CN have a different and more extensive mandate than the auditors of CPR. The reason is that the FAA requires that they go beyond the typical commercial attest audit, and examine the corporation for its authority to conduct its business. Also, there is the need to provide the auditor's opinion as to whether or not there are significant matters of interest to Parliament.

So a legislative audit already is much more significant than a typical commercial audit. We have been working with the rest of the accounting profession—I view my office as part of the accounting profession—to ensure that there is a consistency of approach by the major firms. We have just had a meeting on January 17 with every major firm in the country represented, and a number of people from the Crown corporations, in order to ensure that there is consistency to give Parliament better assurance.

Mr. Gray: I think you have made a very important point. I will stop here, Mr. Chairman. The audit required by the present Financial Administration Act goes beyond the audit to be carried out by a private sector auditor for a private sector firm.

Mr. Dye: Yes, it does.

Mr. Gray: Is it true that the auditor's report based on the present Financial Administration Act has to be attached to the annual report of a Crown corporation which, by law, has to be tabled in Parliament?

[Translation]

M. Dye: Quelqu'un de compétent. Les vérificateurs du secteur privé, les sociétés de consultants en gestion, les bureaux de comptables agréés, ont acquis beaucoup d'expérience—notamment en collaborant avec nous. J'irais jusqu'à dire que notre bureau est également compétent et disposé à faire de telles vérifications.

M. Gray: Cela ne fait aucun doute. En d'autres termes, d'après vous, ces vérifications pourraient être faites par d'autres sociétés et pas seulement par votre bureau?

M. Dye: La chose importante, monsieur le ministre, c'est que l'on fasse ces vérifications intégrées—qu'on élargisse le mandat, la portée de la vérification, pour donner de meilleures garanties au Parlement que les fonds dépensés le sont à bon escient.

M. Gray: Jusqu'à présent, d'après vous, le vérificateur peut être un vérificateur du secteur privé pressenti par le conseil d'administration d'une société de la Couronne pour vérifier ses comptes et ensuite lui transmettre ses conclusions.

M. Dye: Je préférerais que cela soit prévu par la loi, mais que les conclusions soient transmises au conseil d'administration, avec une condition toutefois, à savoir que le Parlement soit saisi des questions importantes, comme c'est le cas pour la Loi sur l'administration financière. Par exemple, le rôle des vérificateurs d'Air Canada est plus important et plus difficile que celui des vérificateurs de CP Air. Les vérificateurs du CN doivent s'acquitter de tâches non seulement différentes, mais également plus importantes que les vérificateurs du CP. La raison en est que la Loi sur l'administration financière les oblige à faire plus qu'une simple vérification certifiée des comptes, ils doivent aussi étudier les pouvoirs opérationnels de la société. Également, il faut que le vérificateur puisse donner son avis si certaines questions importantes intéressent le Parlement.

En conséquence, une vérification prévue par la loi est déjà plus importante qu'une simple vérification commerciale. Depuis quelque temps, nous collaborons avec le reste de la profession—je considère que mon bureau en fait d'ailleurs partie—pour bien nous assurer que les principaux bureaux procèdent de la même façon. Le 17 janvier, nous avons rencontré les principaux bureaux de comptables au pays, ainsi que plusieurs représentants des sociétés de la Couronne, pour voir à ce qu'on donne régulièrement de meilleures garanties au Parlement.

M. Gray: Vous avez soulevé une question importante. J'en resterai là, monsieur le président. La vérification exigée par la Loi sur l'administration financière en vigueur va plus loin qu'une simple vérification faite par un vérificateur du secteur privé pour une société privée.

M. Dye: C'est exact.

M. Gray: Est-il vrai que le rapport du vérificateur effectué conformément à la Loi sur l'administration financière en vigueur doit être annexé au rapport annuel de la société de la Couronne, lequel, comme le prévoit la loi, doit être déposé au Parlement?

[Texte]

Mr. Dye: That is true. And in my view the problem has been that there may have been either an honest professional difference of interpretation of the law, or it relates to the fact that the law has been in place since 1951, I think, and it is curious that in the last 6 years I believe there have been 51 citations by my office and zero by the private sector. Now that was a matter of concern and curiosity to me, so I have explained to my colleagues in the private sector that maybe they might want to consider the auditing of Crown corporations in the same way I do, because they have exactly the same responsibility I have when auditing a Crown corporation. We are developing a consensus of understanding on that and will be publishing on that point.

The Chairman: Mr. Lang, do you have a supplementary on this long point?

Mr. Lang: I would like a supplementary if we could clear up this concept of comprehensive audit.

• 2120

I am addressing this question to the Auditor General, Mr. Chairman. I am wondering to what degree a comprehensive audit entails judgment calls on management systems and policy. The corollary to that would be that to the degree it does do that, is it non-intruding into an area where government has really been democratically elected and given the authority, responsibility and accountability to handle it?

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to Mr. Lang, I think he has hit on a very sensitive point and one that was of much concern to me as a legislative auditor and one which I am sure would be to my private sector colleagues when they conduct a comprehensive audit.

The concern is whether or not when auditing you might find the auditor moving into areas of policy, which is not where he is supposed to be, in my view. I think comprehensive auditing has been clearly designed to look at management systems. I think it goes beyond a management systems audit, which I believe is a word the minister used in his opening comments, and looks at due regard to economy, efficiency and effectiveness, or whether or not their systems do lead to management effectiveness. In Britain they do not go through that little step; the Auditor General does audit effectiveness directly.

The Chairman: Mr. Gray, before I go to Mr. Beatty, I wanted to comment on the more direct accountability which Mr. Kelly was talking about. In this committee, and in some reports to the House as well, we have always said that the present system does not permit outside auditors to report to Parliament. The outside auditors must report to the minister, and under existing rules at the time—though you have suggested some new rules now—the minister could withhold reporting to Parliament for a long time if he wished. I am speaking, of course, of Crown corporations that are not in the Public Accounts. So we have said that we should give the outside auditors the ability to report to Parliament directly so there is not this government influence, and we see Parliament

[Traduction]

M. Dye: C'est exact. Et à mon avis, le problème est dû soit à une différence honnête de l'interprétation de la loi par les comptables, soit au fait que la loi existe depuis 1951, et je trouve bizarre qu'au cours des six dernières années, mon bureau ait demandé des comptes à 51 reprises, alors que le secteur privé ne l'a pas fait. Cette question m'a intrigué; j'ai donc expliqué à mes collègues du secteur privé qu'il faudrait peut-être aborder la vérification des comptes des sociétés de la Couronne comme je le fais, parce que, au fond, ils ont les mêmes responsabilités que moi lorsque je vérifie les comptes de ces sociétés. Nous sommes en train de développer un consensus à ce sujet et nous publierons nos conclusions.

Le président: Monsieur Lang, voulez-vous poser une question supplémentaire?

M. Lang: Je voudrais poser une question supplémentaire, afin de préciser ce que l'on entend par vérification intégrée.

Monsieur le président, cette question, je la pose au Vérificateur général. Je me demande dans quelle mesure une vérification intégrée permet de juger les systèmes de gestion et les politiques des sociétés en cause. Corollairement, dans la mesure où c'est ce qui se passe, ne s'agit-il pas d'ingérence dans un domaine pour lequel un gouvernement a été démocratiquement élu et auquel des pouvoirs et des responsabilités ont été conférés?

M. Dye: Monsieur le président, pour répondre à M. Lang, il vient de toucher du doigt une question très délicate qui me touche autant, en ma qualité de vérificateur des comptes publics, que, j'en suis sûr, mes collègues du secteur privé lorsqu'ils procèdent à des vérifications intégrées.

En effet, dans son travail, le vérificateur peut être amené à faire des commentaires sur des questions politiques, ce qu'il n'est pas censé faire, à mon sens. La procédure de vérification comptable a été précisément conçue pour étudier les systèmes de gestion. À mon avis, elle fait plus que vérifier les systèmes de gestion, une expression qu'a utilisée le ministre dans sa déclaration d'ouverture, je crois; elle examine les aspects économiques, l'efficacité et l'efficience des mesures, c'est-à-dire qu'elle étudie si les systèmes utilisés ont bien permis une gestion efficace des opérations. En Grande-Bretagne, la procédure ne va pas aussi loin, en ce sens que le Vérificateur général ne contrôle pas directement l'efficacité des opérations.

Le président: Monsieur Gray, avant de donner la parole à M. Beatty, je voudrais faire quelques commentaires sur les responsabilités plus directes dont M. Kelly a parlé. Dans les débats du Comité, ainsi que dans certains rapports déposés à la Chambre, nous avons toujours dit que le système actuel n'autorisait pas des vérificateurs indépendants à faire rapport au Parlement. Ces vérificateurs doivent faire rapport au ministre, et en vertu des règlements en vigueur à l'époque—bien que vous ayez proposé l'adoption de certains de vos règlements—le ministre pourrait, s'il le voulait, ne pas faire rapport au Parlement pendant longtemps. Je parle, bien entendu, des sociétés de la Couronne qui ne sont pas dans les comptes publics. Nous avons dit que nous devrions autoriser

[Text]

as representing the shareholders, the people of Canada, rather than the minister, even though technically and legally, I suppose, the minister does. The alternative to that, I think, is to give the Auditor General more powers than he now has to dig into private auditors' reports once they are completed.

Mr. Gray: I would like the Comptroller General to assist me—I do not claim any deep expertise in a lot of these matters. But it is my understanding that with respect to the corporations on the schedules in the Financial Administration Act, an annual report has to be tabled roughly within a certain period in Parliament, an annual report has to set out the financial accounts required and specified in some detail in the Financial Administration Act, as well as the auditor's report on those accounts. So I am puzzled, and I apologize for not having followed exactly what you mean about ministers withholding the auditors' report, because there is a direct legislative requirement.

The Chairman: Maybe I could ask Mr. Rogers: is that true for Air Canada or for some other outside-audited Crown corporation?

Mr. H. G. Rogers (Comptroller General of Canada): That is correct, Mr. Chairman. In addition, the constituent act of Air Canada specifically goes beyond even the provisions of the Financial Administration Act as regards reporting.

Mr. Gray: Mr. Chairman, with respect, I also do not know what you mean by government influence on the outside auditors. These are major accounting firms that . . .

The Chairman: No, that is not what I said, Mr. Gray. I think I implied that the minister could delay the tabling of the report in the House, and I thought that had been our experience, but I cannot go on about that now. But for clarification for you, minister . . . Yes, Mr. Rogers.

Mr. Rogers: If I may, the Financial Administration Act requires—I cannot remember the section number—that the responsible minister cause the financial statements of the Crown corporation and associated reports to be tabled within 90 days of the close of the fiscal year, tabled in Parliament within 15 days after that, or as soon as Parliament next sits if it is not in session. That is in Section 75.(3) of the Financial Administration Act.

The Chairman: Mr. Dye, do you have a further comment on that?

Mr. Dye: Although Mr. Rogers is quite correct, for your committee's information, in table 2.1, on page 75 in Chapter 2, we noted this year that 15 Crown corporations reported within

[Translation]

les vérificateurs indépendants à faire rapport directement au Parlement, de façon à ce que le gouvernement ne puisse pas exercer son influence, et nous considérons que le Parlement représente les actionnaires, c'est-à-dire les Canadiens, plutôt que le ministre, même si, techniquement et juridiquement, c'est le ministre qui les représente. La formule de rechange à cela serait de donner au Vérificateur général plus de pouvoirs qu'il n'en a à l'heure actuelle, ce qui lui permettrait de vérifier les rapports des vérificateurs indépendants, une fois ceux-ci terminés.

M. Gray: Je voudrais que le contrôleur général m'aide un peu—je n'ai pas la prétension de comprendre à fond beaucoup de ces questions. Mais je crois comprendre que les sociétés de la Couronne comprises dans les annexes de la Loi sur l'administration financière doivent déposer devant le Parlement un rapport annuel présentant l'état de leurs comptes en détail, aux termes de la Loi sur l'administration financière, ainsi que le rapport du Vérificateur général portant sur ces comptes. Je suis perplexe, et je m'excuse de ne pas avoir compris exactement ce que vous voulez dire quand vous dites que les ministres pourraient ne pas communiquer le rapport des vérificateurs au Parlement, parce que la loi les y oblige.

Le président: Je pourrais peut-être le demander à M. Rogers: est-ce vrai pour Air Canada, ou pour d'autres sociétés de la Couronne dont les comptes sont vérifiés par les vérificateurs indépendants?

M. H.G. Rogers (contrôleur général du Canada): C'est exact, monsieur le président. En outre, la loi constitutive d'Air Canada va précisément plus loin que la Loi sur l'administration financière en ce qui concerne les modalités de rapport au Parlement.

M. Gray: Monsieur le président, je voudrais dire que je ne comprends pas exactement ce que l'on veut dire par influence du gouvernement sur les vérificateurs indépendants. Il s'agit de bureaux comptables importants qui . . .

Le président: Non, ce n'est pas ce que j'ai dit, monsieur Gray. Je crois avoir dit que le ministre pouvait retarder le dépôt d'un rapport à la Chambre et j'ai dit que nous avions connu cela, mais je ne peux pas en parler maintenant. Pour vous préciser ce qu'il en est, monsieur le ministre . . . Oui, monsieur Rogers.

M. Rogers: Permettez-moi de dire que la Loi sur l'administration financière oblige—je ne me souviens pas du numéro de l'article en question—le ministre responsable à se faire remettre les états financiers de la société de la Couronne et les rapports connexes dans les 90 jours suivant la fin de l'année financière; lui-même devra les déposer devant le Parlement dans les 15 jours qui suivent, ou si le Parlement ne siège pas, aussi rapidement que possible au début de la session suivante. Cela se trouve au paragraphe 75(3) de la Loi sur l'administration financière.

Le président: Monsieur Dye, avez-vous quelque chose d'autre à ajouter à ce sujet?

M. Dye: Même si M. Rogers a tout à fait raison, pour votre information, au tableau 2.1, page 75, chapitre 2, nous avons remarqué que pour cette année, 15 sociétés de la Couronne ont

[Texte]

4 months, not within the required 3; 4 of them reported in 4 to 5 months, and 23 reported over 6 months late. A total of 42 replied after the legislative requirements.

The Chairman: So Mr. Rogers is reading the act correctly, but the act is not being followed and my observation is correct.

Mr. Rogers: Mr. Chairman, with respect, I hate to make this point, but most of those corporations are audited by the Auditor General. I think that is one point I should make.

The second point is that with minor exceptions these are in fact picked up and published in the Public Accounts of Canada by the time those are published and tabled in Parliament in October. In fact, it is really that document that this committee, and of course now other committees, use as a reference point.

I think in this last year there were only three Crown corporations whose reports were not published in Volume III of the Public Accounts.

The Chairman: Mr. Gray, finally, you were asking if we had not examined some Crown corporations which had had comprehensive audits. Two years ago this month we reported to the House that we had in fact examined three Crown corporations, Eldorado Nuclear, the Export Development Corporation and the Canadian Broadcasting Corporation. Export Development had found their comprehensive audit a very beneficial experience; they liked having it. They had obviously asked for it, because there was no legislative authority to give it to them, and they were very glowing in their comments.

The CBC was similarly enthusiastic, with the sole reservation that they did not want any auditors looking at the effectiveness of their programming. You can see a certain artistic problem there.

Significantly perhaps, the one Crown corporation of the three that objected in fact refused to have a comprehensive audit, in fact subsequently dispensed with the services of the Auditor General and changed to private auditors, and I think that was about 18 months before that company became technically bankrupt, certainly insolvent, if it were not for the rescue operation of the government.

So our Fourth Report included the recommendations that ownership and reporting principles of Crown corporations provide a sound basis for the introduction of comprehensive auditing in Crown corporations. We also recommended that the government introduce legislation which would authorize the Auditor General to put into effect a program of comprehensive auditing in wholly owned Crown corporations. We also concluded that comprehensive auditing should be applied on a selective basis, and I referred to this before, and recommended that the decision to conduct a comprehensive audit be based on the results of a preliminary survey and be concurred in by the

[Traduction]

déposé leurs rapports dans les quatre mois, et non pas dans les trois mois, tel qu'exigé par la loi; quatre d'entre elles ont déposé leurs rapports dans les quatre à cinq mois, et 23 l'ont fait avec plus de six mois de retard. Il y en a eu 42, en tout, qui n'ont pas respecté la loi.

Le président: M. Rogers cite correctement la loi, mais cette loi n'est pas suivie et ce que j'ai dit est exact.

M. Rogers: Monsieur le président, j'hésite à soulever cette question, mais je dois dire que la plupart des comptes des sociétés de la Couronne sont vérifiés par le Vérificateur général. J'ai cru bon de le dire.

Mises à part quelques exceptions peu importantes, ces états financiers sont publiés dans les Comptes publics du Canada lorsque ceux-ci sont publiés et déposés devant le Parlement, en octobre. En fait, au fond, ce sont les Comptes publics du Canada que le Comité, et, bien entendu, à l'heure actuelle, d'autres comités, utilisent comme point de référence.

Au cours de l'année dernière, il n'y a eu que trois sociétés de la Couronne dont les rapports n'ont pas été publiés dans le Volume III des comptes publics.

Le président: Monsieur Gray, vous demandiez si nous n'avions pas étudié le cas de certaines sociétés de la Couronne dont les comptes avaient fait l'objet d'une vérification intégrée. Il y a deux ans, nous avons déclaré à la Chambre que nous avions étudié le cas de trois sociétés de la Couronne, respectivement la société Eldorado Nucléaire, la Société pour l'expansion des exportations, et Radio-Canada. La Société pour l'expansion des exportations a jugé que la vérification intégrée de ses comptes lui avait été très utile; de toute évidence, la société avait demandé que l'on procède à la vérification de ses comptes parce qu'elle n'avait pas reçu l'autorisation de le faire, et une fois l'opération terminée, la société s'est dite très satisfaite.

Radio-Canada a été tout aussi enthousiaste; cependant, la société a fait une réserve, en ce sens qu'elle ne voulait pas que des vérificateurs examinent l'efficacité de ses programmes. Dans ce cas bien précis, on peut comprendre que ce soit pour des raisons artistiques.

Ce qui est peut-être significatif, des trois, celle qui n'a pas accepté la vérification intégrée de ses comptes a décidé par la suite de se passer des services du Vérificateur général et a engagé des vérificateurs privés; c'était, je pense, approximativement 18 mois avant qu'elle ne soit techniquement en faillite, c'est-à-dire insolvable, si elle n'avait pas été renflouée par le gouvernement.

Dans les conclusions de notre quatrième rapport, nous disons que les principes touchant la propriété et les modalités de rapport des sociétés de la Couronne constituent une base saine pour l'introduction de la procédure de vérification intégrée des sociétés de la Couronne. Nous recommandions également que le gouvernement introduise une loi qui autoriserait le Vérificateur général à mettre en oeuvre un programme de vérification intégrée pour les sociétés de la Couronne à part entière. Nous disons également que la vérification intégrée devrait être faite de façon sélective, et j'en ai parlé avant, et recommandions que la décision soit prise compte tenu des

[Text]

corporation's board of directors, provided that in the absence of such concurrence the Auditor General may take such further action as he deems necessary or advisable. And he has some other powers in that act.

I imagine that the Secretary of the Treasury Board is familiar with that report. I know that your predecessor wrote to me a very comforting letter—not a letter of comfort, but a comforting letter—upon receipt of that report.

Mr. Desmarais.

Mr. Desmarais: On a point of order, Mr. Chairman, if we continue this private conversation between yourselves and do not go to questioning, I think we are going to run out of time and we have a caucus meeting at 9.00 tomorrow morning.

The Chairman: My intention is to go to Mr. Beatty right now, unless the minister has anything to say. Mr. Beatty, followed by Mr. Desmarais.

Mr. Beatty: Thank you very much, Mr. Chairman. As I understand it, in his statement the minister takes exception to a table which the Auditor General published in his report. I think it was entitled Comparative Analysis of Government Initiatives, and in which the Auditor General listed some 33 items which he felt were important, relating to the general accountability framework for Crown corporations.

He compared the 77 government proposals in Bill C-27 and Bill C-123, and he found that in Bill C-27 in the 33 items 25 of the concerns were wholly met and one was partially met. But in the case of Bill C-123, some seven of the concerns were wholly met and two were partially met. If I understand Mr. Gray's response in his speech, he is saying essentially that the Auditor General's analysis was flawed in that it overlooked the various administrative and organizational measures which had been put in place. Mr. Gray, is it your feeling that the public interests can be adequately safeguarded by organizational and administrative measures as opposed to incorporating these provisions in the law?

• 2130

Mr. Gray: I am glad you recognize that the point I was trying to make was that one has to examine our proposals not only in the light of Bill C-123 but also in the light of the policy statement and the letter of the Prime Minister, and I think Canada achieved the objectives that we are all talking about...

Mr. Beatty: Equally effectively?

Mr. Gray: So long as the policy in question remains in place and there is that sense of commitment by the government in question. Once one started in the policy area, I doubt very much if any government would draw back from it even though it is set out in administrative policy form.

[Translation]

résultats d'une enquête préliminaire, et que cette vérification soit acceptée par le conseil d'administration de la société de la Couronne en cause, et que si le conseil d'administration n'est pas d'accord, le Vérificateur général peut prendre toute autre mesure qu'il juge nécessaire ou souhaitable. Le Vérificateur a d'autres pouvoirs que lui confère la loi.

Le secrétaire du Conseil du Trésor doit bien connaître ce rapport. Je sais que votre prédécesseur m'a envoyé une lettre dans laquelle il se disait très rassuré, non pas une lettre de réconfort, à la suite de ce rapport.

Monsieur Desmarais.

M. Desmarais: Un rappel au Règlement, monsieur le président. Si vous continuez cette conversation privée sans que nous puissions poser nos questions, je crains que nous n'ayons plus de temps pour le faire, et en outre, il y a une réunion du caucus à 9 heures, demain matin.

Le président: Je voulais donner directement la parole à M. Beatty, à moins que le ministre n'ait quelque chose à ajouter. Monsieur Beatty, et après, M. Desmarais.

M. Beatty: Merci beaucoup, monsieur le président. Si j'ai bien compris, le ministre n'est pas d'accord avec un tableau que le Vérificateur général a publié dans son rapport. Je pense que ce tableau porte sur l'analyse comparative des opérations du gouvernement, où le Vérificateur général donne une liste de 33 points qu'il jugeait très importants, touchant l'ensemble des responsabilités des sociétés de la Couronne.

Dans ce tableau, il faisait la comparaison entre les 77 propositions gouvernementales des projets de loi C-27 et C-123, et il en est arrivé à la conclusion que pour les 33 points en cause dans le projet de loi C-27, 25 avaient été complètement respectés et un partiellement; par contre, dans le projet de loi C-123, sept avaient été respectés complètement, et deux partiellement. Si je comprends la réponse de M. Gray, en gros il dit que l'analyse du Vérificateur général est biaisée en ce sens qu'elle ne prenait pas en compte les différentes mesures administratives et organisationnelles mises en place. Monsieur Gray, à votre avis, peut-on protéger de façon suffisante les intérêts du public par de telles mesures sans les insérer dans la loi?

M. Gray: Je suis heureux que vous reconnaissiez que ce que j'essayais de dire était qu'on doit étudier nos propositions non seulement à la lumière du Bill C-123 mais également à la lumière des déclarations politiques et de la lettre du Premier ministre, et pour ma part, je pense que le Canada a atteint les objectifs dont nous parlons tous...

M. Beatty: Est-ce que c'est aussi efficace?

M. Gray: Dans la mesure où l'orientation en question ne change pas et que le gouvernement en cause reste engagé. Si le gouvernement s'engage dans la voie politique, je ne pense pas qu'il reviendrait sur ses pas même si ses engagements ont été formulés par le biais de politiques administratives.

[Texte]

Mr. Beatty: Can I ask you, are you aware of the directive that was issued by Treasury Board on March 28, 1979 under the heading "Crown Corporations Policy"? It stated:

The Board, pursuant to Section 5 of the Financial Administration Act direct . . .

—and this is the salient portion . . .

No Minister or public servant shall, without prior approval of the Treasury Board, acquire or procure the establishment of the corporation that would after such acquisition or establishment be owned to any extent whatsoever by Her Majesty in right of Canada.

Are you aware of that directive?

Mr. Gray: Yes, I have been informed about it.

Mr. Beatty: You also made reference in a minute ago and also in your statement to the Prime Minister's letter of last July—you are aware of the statement he made at the top of page 6:

In practice approval of acquisition or disposal decisions proposed by the appropriate minister would be made by the Governor in Council following consideration by Treasury Board and the appropriate policy committee if the policy committee chairman determines that the issues at stake require review and discussion by a Cabinet committee.

You are aware of that section in the Prime Minister's letter?

Mr. Gray: What page are you referring to?

Mr. Beatty: In mine, the top of page 6. You are aware of that?

Mr. Gray: Yes, I am reading it.

Mr. Beatty: Could I ask you with regard to the Canada Development Investment Corporation, was that requirement met? Prior to the Cabinet decisions to issue an order in council for the procuring of the incorporation of CDIC, on what date did that meeting at Treasury Board take place where that decision was made?

Mr. Gray: Mr. Beatty, I would point out to the words beginning that sentence "In practice", which I would say is a qualification. The basic decision was made initially by the Priorities and Planning Committee at which I, as President of the Treasury Board, participate as a member, and for that purpose had the advice and analysis of my officials.

Mr. Beatty: Thank you. Could you answer the question now? On what date did Treasury Board hold a meeting at which it authorized the creation of CDIC?

Mr. Gray: Well, what happened was not any acquisition or disposal. So I am . . .

Mr. Beatty: What did happen then? Perhaps you can tell me that.

Mr. Gray: No, I cannot go into Cabinet discussions, but I am trying to give you a direct answer and say that this was not

[Traduction]

M. Beatty: Permettez-moi de vous demander si vous êtes au courant d'une directive du Conseil du Trésor qui a été publiée le 28 mars 1979 intitulée «Politique des sociétés de la Couronne»? Elle stipule:

Le Conseil, en vertu de l'article 5 de la Loi sur l'administration financière oblige . . .

. . . et c'est la partie importante que je vais citer . . .

Aucun ministre ou fonctionnaire ne doit, sans recevoir l'autorisation du Conseil du Trésor, acquérir ou se procurer une société de la Couronne qui ultérieurement pouvait devenir la propriété de sa Majesté la reine du chef du Canada.

Connaissez-vous cette directive?

M. Gray: Oui, on m'en a parlé.

M. Beatty: Vous avez également fait référence il n'y a pas longtemps ainsi que dans votre déclaration à la lettre du Premier ministre de juillet dernier . . . est-ce que vous êtes au courant de la déclaration qu'il fait en haut de la page 6:

En pratique, une fois proposées par le ministre compétent, les décisions relatives à l'acquisition ou à la cession des sociétés seront approuvées par le gouverneur en conseil après que le Conseil du Trésor et le comité des politiques compétent les auront étudiées, si le président de ce comité conclut que les questions en cause exigent qu'un comité du Cabinet les examine et les discute.

Est-ce que vous étiez au courant de cette partie de la lettre du Premier ministre?

M. Gray: Où est-ce que cela se trouve?

M. Beatty: Dans la copie que j'ai de la lettre en haut de la page 6. Vous étiez au courant?

M. Gray: Je suis en train de lire.

M. Beatty: Pourrais-je vous demander si cette obligation a été respectée dans le cas de la CIDC? Avant que le Cabinet décide par décret en conseil la constitution de la CIDC, à quelle date cette réunion au Conseil du Trésor a-t-elle eu lieu avant que la décision ne soit prise?

M. Gray: Monsieur Beatty, je ferai remarquer que la phrase commence par «en pratique», ce qui à mon sens donne une explication. La décision a été prise au départ par le Comité de la planification et des priorités, auquel je siège en tant que président du Conseil du Trésor et à ce sujet mes fonctionnaires m'ont conseillé.

M. Beatty: Merci. Pourriez-vous répondre à la question maintenant? À quelle date le Conseil du Trésor a-t-il tenu une réunion à l'issue de laquelle il a approuvé la création de la CIDC?

M. Gray: Il n'a pas été question d'acquisition ou de cession donc je ne . . .

M. Beatty: Qu'est-ce qui s'est passé pendant cette réunion? Vous pourriez peut-être me le dire.

M. Gray: Non je ne peux pas divulguer les discussions du Cabinet, mais j'essaie de vous répondre directement en vous

[Text]

a matter which involved at that point in time the formal decision of Treasury Board. I think I can go so far as to say that it was considered instead at the level of the Priorities and Planning Committee . . .

Mr. Beatty: Notwithstanding the fact that the Prime Minister's letter explicitly said:

. . . would be made by the Governor In Council following consideration by Treasury Board and appropriate policy committee.

Notwithstanding that fact.

Mr. Gray: Well, I would like to make three points. First of all, please seek a definition of the words "in practice". Second of all, there was no formal acquisition or disposal involved, as far as I can recall, with respect to the decision. Under the present operation of Cabinet, including the expenditure and management system, the Priorities and Planning Committee is certainly the appropriate policy committee.

Mr. Beatty: Let us go back to the 1979 directive. Regarding CDIC in the terms of the 1979 directive, did any minister or public servant "acquire or procure the establishment of a corporation that would be owned to any extent whatsoever by Her Majesty in right of Canada"?

Mr. Gray: If you will restate your question, I will attempt to give you an answer.

Mr. Beatty: With regard to CDIC in the terms of the 1979 directive, did any minister or public servant acquire or procure the establishment of a corporation that would, after such acquisition or establishment, be owned to any extent whatsoever by Her Majesty in right of Canada?

Mr. Gray: Well, certainly. There was the creation, under the Canada Business Corporation Act, of the CDIC and unless one considers that what you are talking about was a formal decision of Treasury Board approved by Cabinet, then I would have to say that as far as I am informed and I can stand to be corrected, the approach was not consistent with that memo of the Treasury Board, but one can argue whether there was a formalization of the decision by Cabinet.

Mr. Beatty: I think this is a point, Mr. Chairman, that is germane because Mr. Dye's suggestion, as I read his report, is that although C-123 may go some way toward approving accountability of Crown corporations to the government, it does nothing or it does very little to improve the accountability of Crown corporations to Parliament. Now, the question that I put to Mr. Gray previously was whether he felt that the public interest could be sufficiently protected by administrative and organizational measures as opposed to including provisions in legislation. Here is a clear case, Mr. Chairman, in which the government simply ignored a Treasury Board directive and ignored a letter from the Prime Minister. Could I ask the minister with regard to St. Anthony's Fisheries Corporation . . . ?

Mr. Gray: Just hold it a minute. I would submit that the Prime Minister's letter has not been ignored; that what was done was not inconsistent with it and I will also take issue,

[Translation]

disant que lors de cette réunion le Conseil du Trésor n'a pris aucune décision définitive. Je crois pouvoir dire que cette question a été débattue au comité de la planification et des priorités.

M. Beatty : Nonobstant le fait qu'on trouve très explicitement dans la lettre du Premier ministre:

. . . seront approuvés par le gouverneur en conseil après que le Conseil du Trésor et le comité des politiques compétent les auront étudiés.

Nonobstant cela.

M. Gray: Je voudrais dire trois choses. Premièrement, essayez de trouver la définition des mots «en pratique». Deuxièmement, pour autant que je me souviens, il n'y a eu aucune acquisition ni cession en bonne et due forme dans la décision. De la façon dont le Cabinet fonctionne à l'heure actuelle, notamment le système de gestion et dépenses, le comité de planification et des priorités est certainement le comité politique indiqué.

M. Beatty: Revenons-en à la directive de 1979. En ce qui concerne la CIDC, est-ce qu'un ministre ou un fonctionnaire «ont acheté ou créé une société de la Couronne qui aurait pu devenir la propriété de sa Majesté la reine du chef du Canada»?

M. Gray: Si vous voulez bien reformuler votre question, je vais essayer d'y répondre.

M. Beatty: En parlant de la CIDC, dans la directive de 1979, est-ce qu'un ministre ou un fonctionnaire a acheté ou a créé une société qui après l'achat ou sa création aurait pu devenir la propriété de sa Majesté la reine du chef du Canada?

M. Gray: Certainement. La CIDC a été créée en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes et à moins de considérer que ce dont vous parlez était une décision formelle du Conseil du Trésor approuvée par le Cabinet, je dois dire que pour autant que je sache, et je peux me tromper, que la façon de procéder n'allait pas dans le sens de la note du service du Conseil du Trésor mais l'on peut discuter pour savoir si la décision du Cabinet avait été sanctionnée.

M. Beatty: Monsieur le président, c'est une question très complexe parce que dans son rapport M. Dye dit que même si C-123 a pour effet de rendre les sociétés de la Couronne plus responsables vis-à-vis du gouvernement, le projet de loi ne fait rien ou très peu pour que les sociétés de la Couronne rendent davantage des comptes au Parlement. J'ai demandé avant à M. Gray si à son avis les intérêts du public pourraient être suffisamment protégés par des mesures administratives ou organisationnelles plutôt que par la Loi. Monsieur le président, c'est un exemple clair qui montre que le gouvernement a tout simplement ignoré une directive du Conseil du Trésor ainsi qu'une lettre du Premier ministre. Je voudrais poser une question au ministre en ce qui concerne la corporation des pêcheries de St. Anthony.

M. Gray: Attendez un peu. Je voudrais dire que la lettre du Premier ministre n'a pas été ignorée, et que ce qui a été fait ne va pas à son encontre et en outre respectueusement je

[Texte]

with all due respect, with your suggestion that Bill C-123 itself does nothing to improve accountability of Crown corporations to Parliament since there is the additional requirement of tabling budgets as well as the necessity of tabling for approval of orders in council involved in the creation of corporations under the Canada Business Corporations Act.

Mr. Beatty: Right, I will come back to that in one minute. Could I ask you with respect to the last Crown corporation which you created as Minister of Industry, Trade and Commerce, St. Anthony's Fisheries Limited, on what date did the meeting of Treasury Board take place which authorized you to create that? Would you tell the committee?

Mr. Gray: Well, I was not a member of Treasury Board at that time so I . . .

Mr. Beatty: But you were the sponsoring minister as Minister of Industry, Trade and Commerce.

Mr. Gray: I will have to ask officials to assist me. We would have to return to you with the answer to that question.

Mr. Beatty: Mr. Gray, a minute ago you made reference, as you did in your statement, to the fact that in some instances the government will be required to table under Bill C-123 an order in council authorizing the government to go ahead and create a new Crown corporation. That would be subject to an affirmative or negative vote in the House of Commons and the Senate if enough members wanted it. Could you just run that by me, exactly how it works, assuming that you were still Minister of Industry, Trade and Commerce? You were dissatisfied with say Chrysler's performance and you wanted to nationalize Chrysler. If, as Minister of Industry, Trade and Commerce . . .

Mr. Gray: That is a very hypothetical question.
Mr. Beatty: Well, let us take that as a case in point.

Mr. Gray: I would not even want to take that as a case in point.

Mr. Beatty: All right. Well, you choose the company. If you, as Minister of Industry, Trade and Commerce, decided to nationalize, what would be required as I read Bill C-123? First, that there is an order in council authorizing that; secondly, that the order be tabled in the House, and thirdly, that there be all of a three-hour debate in the House and three hours in the Senate on the issue of whether or not you could go ahead, is that correct?

Mr. Gray: First of all, there would have to be within the government approval by Governor in Council.

• 2140

Secondly, as you say, within 15 days of the order being tabled, there would have to be either a motion by the minister that the order in council be approved or a motion signed by 30 members that it not be approved; and if I am not mistaken, within five days subsequently there would have to be a debate

[Traduction]

n'accepte pas que vous disiez que le Bill C-123 ne fait rien pour rendre les sociétés de la Couronne plus responsables vis-à-vis du Parlement étant donné qu'on leur demande maintenant de déposer leur budget et qu'il faut également qu'elles déposent pour approbation les décrets en conseil portant création de sociétés en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes.

M. Beatty: Très bien, je vais revenir là-dessus un peu plus tard. Je voudrais maintenant poser une autre question au ministre touchant la dernière société de la Couronne que vous avez créée lorsque vous étiez ministre de l'industrie et du commerce, c'est-à-dire la société des pêcheries de St. Anthony, à quelle date la réunion du Conseil du Trésor a-t-elle eu lieu où vous avez reçu l'autorisation de créer cette nouvelle société? Dites-le au Comité s'il vous plaît?

M. Gray: Je n'étais pas membre du Conseil du Trésor à l'époque, en conséquence, je ne peux . . .

M. Beatty: Mais vous étiez le ministre parrain en tant que ministre de l'industrie et du commerce.

M. Gray: Je dois demander conseil à mes fonctionnaires. Nous vous donnerons la réponse à cette question plus tard.

M. Beatty: Monsieur Gray, il n'y a pas longtemps vous avez dit, comme d'ailleurs dans votre déclaration, que dans certains cas le gouvernement sera obligé de déposer en vertu du Bill C-123 un décret en conseil autorisant le gouvernement à créer une nouvelle société de la Couronne. Cela dépendra d'un vote positif ou négatif à la Chambre des communes et au Sénat si suffisamment de membres le voulaient. Pourriez-vous m'expliquer exactement comment cela fonctionne, en présumant que vous étiez alors ministre de l'industrie et du commerce? Disons que vous soyez mécontent des résultats obtenus par Chrysler et que vous vouliez nationaliser cette société. Si, en tant que ministre de l'industrie et du commerce . . .

M. Gray: C'est une question très hypothétique.
M. Beatty: Prenons-là comme exemple.
M. Gray: Je ne le voudrais même pas.

M. Beatty: Très bien, Choisissez la compagnie. En tant que ministre de l'industrie et du commerce, si vous décidiez de nationaliser, que faudrait-il faire aux termes du Bill C-123? Premièrement, il faudrait un décret en conseil qui vous y autoriserait, deuxièmement que ce décret soit déposé à la Chambre, et troisièmement qu'il y ait un débat plénier de trois heures à la Chambre et trois heures au Sénat sur la question, exact?

M. Gray: En premier lieu, du côté du gouvernement, il faudrait qu'il y ait approbation du gouverneur en conseil.

Deuxièmement, comme vous l'avez dit, dans un délai de 15 jours après le dépôt du décret, il faudra que soit le ministre présente une motion visant l'adoption du décret du conseil ou que 30 députés signent une motion rejetant ledit décret; et sauf erreur, cinq jours après cela, il y aurait un débat d'une durée maximale de trois heures à la Chambre et au Sénat.

[Text]

which would last up to three hours, and the process would be repeated in the Senate.

Mr. Beatty: That is if a minister wanted to do it. Now, if Maurice Strong and Joel Bell of the Canada Development Investment Corporation were to determine to buy Chrysler, to finance it out of revenues derived from selling assets of CDIC or from revenues that were generated internally, how long would the debate be in the House of Commons? What would be the length of the debate required by Bill C-123 in the House of Commons before such a purchase could take place?

Mr. Gray: First of all, there would also have to be, if we are talking about a purchase, the decision by Parliament to appropriate the funds.

Mr. Beatty: No, no; not if the funds were generated internally by CDIC.

Mr. Gray: I see. So you are not talking about public funds.

Mr. Beatty: Senator Austin has made it very clear that in the case of CDIC, funds generated within CDIC can be recycled. So there would be no parliamentary approval of that. What would be the prior parliamentary approval required for CDIC to purchase, say, Chrysler Canada?

Mr. Gray: CDIC at present has been added to the schedule for proprietary corporations, Schedule D, so is subject to all the present requirements of Schedule D corporations.

Mr. Beatty: What are those requirements? What prior debate would have to take place in Parliament before Joel Bell and Maurice Strong could purchase Chrysler or some other corporation?

Mr. Gray: If Parliament accepted Bill C-123, the requirements under Bill C-123 would be applicable to the Canada Development Investment Corporation, in addition to those it is already subject to under the Financial Administration Act. So there would first have to be the approval of the proposed transaction by the Governor in Council. It could not be done, as I understand it, solely by these parties in question.

Mr. Beatty: Right. I agree. I am wondering about parliamentary approval.

Mr. Gray: I am getting there, because the Governor in Council is accountable to Parliament. We still have that system of government, and there is the ongoing accountability, subject to review through motions of non-confidence and so on.

Mr. Beatty: Well, can you answer this question?

Mr. Gray: I am trying to give a very complete answer.

Mr. Beatty: Yes, I noticed that. I wonder whether you could answer this one perhaps a little more briefly.

Mr. Gray: Let me finish my answer.

Mr. Beatty: Is there even any guarantee of a minute's debate in Parliament—of a minute's debate in Parliament—before that decision could go ahead?

[Translation]

M. Beatty: Ça c'est si le ministre acceptait bien de le faire. Maintenant, si Maurice Strong et Joel Bell de la Corporation de développement et d'investissement du Canada décidaient d'acheter Chrysler et de financer cette acquisition à partir de revenus provenant de la vente d'éléments d'actifs de la CDIC ou à partir de revenus internes, quelle serait la durée du débat à la Chambre des communes? Combien de temps durerait le débat à la Chambre aux termes du Bill C-123 avant qu'on puisse procéder à l'achat?

M. Gray: S'il est question d'achat, il faudra d'abord que le Parlement décide d'affecter les fonds.

M. Beatty: Non, non; pas si les fonds provenaient de revenus internes de la CDIC.

M. Gray: Je comprends. Alors vous ne parlez pas de fonds publics.

M. Beatty: Le sénateur Austin a dit très clairement que, dans le cas de la CDIC, les fonds provenant de revenus internes pouvaient être réaffectés. Alors, l'approbation du Parlement ne serait pas nécessaire. En quoi consisterait l'approbation préalable du Parlement dans le cas de l'achat par la CDIC de Chrysler Canada par exemple?

M. Gray: À l'heure actuelle, la CDIC a été ajoutée à la liste des sociétés propriétaires de l'Annexe D, et à ce titre, est assujettie à toutes les exigences visant les sociétés prévues dans cette annexe.

M. Beatty: Quelles sont ces exigences? Quel genre de débat devrait avoir lieu au Parlement avant que Joel Bell et Maurice Strong puissent faire l'acquisition de Chrysler ou d'une autre société?

M. Gray: Si le Parlement adoptait le Bill C-123, la Corporation de développement et d'investissement du Canada serait assujettie aux dispositions du Bill C-123 ainsi qu'à celles de la Loi sur l'administration financière. Donc, il faudrait d'abord que la transaction envisagée soit approuvée par le gouverneur en conseil. La décision ne pourrait pas être prise, si je comprends bien, uniquement par les parties intéressées.

M. Beatty: Bien. D'accord. Je m'interrogeais au sujet de l'approbation du Parlement.

M. Gray: J'y arrive, parce que le gouverneur en conseil est comptable envers le Parlement. Nous avons toujours ce système de gouvernement et cette imputabilité permanente sujette à des motions de blâme et ainsi de suite.

M. Beatty: Eh bien, pouvez-vous répondre à cette question?

M. Gray: J'essaie de vous donner une réponse complète.

M. Beatty: Oui, je l'ai constaté. Pourriez-vous répondre à celle-ci un peu plus brièvement.

M. Gray: Laissez-moi terminer ma réponse.

M. Beatty: Sommes-nous au moins assurés d'une minute de débat au Parlement—une minute de débat au Parlement—avant qu'on ne donne suite à cette décision?

[Texte]

Mr. Gray: It is my understanding that it is intended generally that there be the kind of debate we talked about, and if . . .

Mr. Beatty: What kind of debate?

Mr. Gray: The debate of up to three hours.

Mr. Beatty: No, no; not in the case of a corporation and its relationship with a subsidiary. In those cases, if you read your bill, there would be not a minute's debate in the House of Commons. There would be no requirement whatsoever to table an instrument before Parliament, no requirement whatsoever for a debate in Parliament.

Mr. Gray: I have pointed out that I am considering various amendments to the bill to clarify certain aspects in the light of comments that I have received and points I have noted myself in my preliminary review of legislation, and this is one part of the legislation that requires clarification to deal with the points you have mentioned, and that I think deserves attention.

Mr. Beatty: Is it your intention to clarify the bill as it relates to agent-of-Her-Majesty status? Could I ask you whether you feel it is appropriate that Crown corporations operating in a commercial context should have immunity from legislation relating to price-fixing and false and misleading advertising as a result of being agents of Her Majesty? That is not covered under your bill. Do you intend to amend the bill to ensure that cases such as the Eldorado Nuclear and Uranium Canada case cannot take place in the future, where two Crown corporations can go before the court and have charges quashed on the grounds that they are agents of the Crown?

Mr. Gray: That is something I have to consider in conjunction with my colleagues. I am not ready at this point to give you the view of either myself or the government on all possible amendments. As I said to one of the other members of the committee, I would suggest the most appropriate place for that is during the debate on the bill.

Mr. Beatty: A final question—and I realize Mr. Chairman, that I am quite lengthy.

The Chairman: Thank you. A final question would be appreciated.

Mr. Beatty: About CDIC and the one winner that the government has in the Crown corporations portfolio, the one Crown corporation that could be considered profitable if you considered charging interest on the capitalization, and that is Teleglobe, Senator Austin, I see, has indicated to Mr. Valpy from *The Globe and Mail* that as a means of generating funds for CDIC's activities they would like to bleed the revenues, the profits, from Teleglobe and use them to be recycled within CDIC for further investments or for covering other expenditures, and because they cannot do this legally under the law as it stands today because this money would go back to the Consolidated Revenue Fund instead of going to CDIC, one of the methods he is looking at to achieve this purpose would be to charge a management fee to Teleglobe for CDIC's services,

[Traduction]

M. Gray: Je pense qu'on a l'intention généralement de permettre le genre de débat dont nous avons parlé, et si . . .

M. Beatty: Quel genre de débat?

M. Gray: Un débat d'une durée maximale de trois heures.

M. Beatty: Non, non; pas dans le cas d'une société et d'une filiale. Dans ces cas-là, si vous lisez bien le projet de loi, il n'y aurait même pas une minute de débat à la Chambre des communes. Il n'y aurait aucune obligation de déposer un texte devant le Parlement, aucune obligation de tenir un débat au Parlement.

M. Gray: J'ai déjà dit que j'étudiais divers amendements au projet de loi pour clarifier certaines choses à la lumière de commentaires que j'ai reçus et de points que j'ai constatés moi-même dans mon examen préliminaire de la loi, et cette partie nécessite des éclaircissements eu égard aux questions que vous avez soulevées, et je pense qu'elle mérite notre attention.

M. Beatty: Avez-vous l'intention d'éclaircir le projet de loi en ce qui concerne la question de l'agent de Sa Majesté? Croyez-vous qu'il est opportun que des sociétés de la Couronne fonctionnant dans un cadre commercial jouissent d'immunité contre la loi en ce qui concerne l'établissement des prix et la publicité trompeuse et fausse de par leur statut d'agents de Sa Majesté? Cela n'est pas prévu dans votre projet de loi. Avez-vous l'intention de modifier le bill pour veiller à ce que des cas comme ceux de l'Eldorado Nuclear et d'Uranium Canada ne puissent se reproduire à l'avenir; pour éviter que deux sociétés de la Couronne puissent aller devant les tribunaux et faire retirer des accusations sous prétexte qu'elles sont agents de la Couronne?

M. Gray: C'est quelque chose que je dois étudier avec mes collègues. Je ne suis pas prêt en ce moment de vous faire part ni de mes idées ni de celles du gouvernement sur tous les amendements possibles. Comme je l'ai dit à un autre membre du comité, je pense que le moment le plus opportun pour discuter de cela c'est lors du débat portant sur le bill.

M. Beatty: Une dernière question—et je me rends compte, monsieur le président, que mon intervention est assez longue.

Le président: Merci. Une dernière question si vous voulez.

M. Beatty: Au sujet de la CDIC et de la seule entreprise rentable du gouvernement dans tout son portefeuille des sociétés de la Couronne, la seule société de la Couronne qui puisse être considérée comme étant rentable si vous pensez à exiger des intérêts sur la capitalisation, je parle en l'occurrence de Téléglobe, le sénateur Austin a déclaré à M. Valpy du *The Globe and Mail* que, pour obtenir des fonds pour les activités de la CDIC, il aimerait puiser dans les revenus, dans les profits de Téléglobe et réaffecter ces fonds à l'intérieur de la CDIC pour faire d'autres investissements ou couvrir d'autres dépenses, parce que, à l'heure actuelle, cela est impossible aux termes de la loi existante, puisque cet argent doit être versé au Fonds du revenu consolidé plutôt que dans les coffres de la CDIC, et l'une des méthodes qu'il envisage à cette fin serait d'imposer des frais de gestion à Téléglobe pour les services

[Text]

which would effectively enable the government to bleed off these revenues from Teleglobe into CDIC.

Could you tell the committee whether you feel the one Crown corporation which is making a profit at the present time is so ill-managed that it needs to pay a management fee to CDIC? Secondly, can you tell me whether the directors of Teleglobe and Senator Austin or yourself have sought legal advice as to whether such a subterfuge to get around the law of the land would constitute fraud?

Mr. Gray: As you know, Senator Austin is the minister responsible for the CDIC. I suggest that you direct these detailed questions about its operation to him. Your point is one I certainly want to examine with him, but I suggest you direct that type of detailed question to Senator Austin.

Mr. Beatty: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Beatty. Mr. Desmarais.

Mr. Desmarais: Thank you, Mr. Chairman. Mr. Gray, I assume you do not agree with the views of the Auditor General on the accountability to Parliament of Crown corporations, in the sense that some Crown corporations can report, or do report, to a minister who has no obligation to table said report. I would like you to clarify for me which reports have to be tabled in the House from Crown corporations and which do not have to be tabled.

Mr. Gray: Mr. Desmarais, I do not think it is correct to say I do not agree with the view of the Auditor General, who has expressed concern that some reports have to be tabled and some do not. You have given me the opportunity to say that this is one of the areas of possible amendment to the bill that I am looking at very seriously. I think he has made a point that has to be very seriously looked at there.

Subject to correction, the reports that have to be tabled in Parliament are those of the Crown corporations which are formally part of the schedules: the departmental corporations, the agency corporations, and the proprietary ones. There are other corporations which are wholly owned and which are not listed in any of the schedules, and I guess those would be the ones, subject to correction by officials, which do not have to be tabled.

I recall that one of the proposals in Bill C-123 is to add a category, or another schedule, called "Wholly Owned Corporations", which would provide a vehicle for having some consistency. But perhaps I could ask Mr. Mullington or Mr. Rogers to assist in this area.

Mr. H.J. Mullington (Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch, Treasury Board): Crown corporations which are required to table reports are those which are scheduled under the Financial Administration Act, Schedules C and D, and some of the unscheduled corporations. But the definition of . . .

[Translation]

qu'elle lui rend, et cela permettrait effectivement au gouvernement de transférer les revenus de Téléglobe à la CDIC.

Pourriez-vous dire au Comité si vous pensez vraiment que la seule société de la Couronne qui réalise des profits à l'heure actuelle a besoin de payer la CDIC pour des services de gestion? Deuxièmement, pourriez-vous me dire si les directeurs de Téléglobe ou si le sénateur Austin ou vous-même avez cherché à savoir auprès de conseillers juridiques si ce genre de subterfuge pour contourner la loi du pays ne constituerait pas une fraude?

M. Gray: Comme vous le savez, le sénateur Austin est le ministre responsable de la CDIC. Je vous suggérerais de lui poser à lui ces questions détaillées sur le fonctionnement de la corporation. Votre question en est une que je tiens certainement à discuter avec lui, mais je vous suggère de poser ce genre de question détaillée au sénateur Austin lui-même.

M. Beatty: Merci monsieur le président.

Le président: Merci monsieur Beatty. Monsieur Desmarais.

M. Desmarais: Merci monsieur le président. Monsieur Gray, je présume que vous n'êtes pas d'accord avec le Vérificateur général en ce qui concerne l'imputabilité envers le Parlement des sociétés de la Couronne, en ce sens que certaines d'entre elles peuvent présenter un rapport ou en présentent un effectivement, à un ministre qui n'est pas obligé de le déposer à la Chambre. J'aimerais que vous me précisiez les rapports des sociétés de la Couronne qui doivent être déposés à la Chambre et ceux qui ne doivent pas l'être.

M. Gray: Monsieur Desmarais, je ne crois pas qu'il soit juste de dire que je ne suis pas d'accord avec le vérificateur général qui s'est dit inquiet du fait que certains rapports doivent être déposés alors que d'autres ne doivent pas l'être. Vous me donnez l'occasion de dire que c'est là un élément du projet de loi que je songe très sérieusement à amender. Je pense qu'il a soulevé une question qui mérite d'être étudiée très soigneusement.

Sauf erreur, les rapports qui doivent être déposés au Parlement sont ceux des sociétés de la Couronne qui faisaient anciennement partie des listes en annexe: Les sociétés de ministères, les sociétés d'organismes gouvernementaux et les sociétés propriétaires. Il existe d'autres sociétés possédées en priorité exclusive qui ne figurent sur aucune liste d'annexes, et je pense que celles-là, mes hauts fonctionnaires me corrigeront si je fais erreur, ne sont pas tenues de déposer un rapport.

Je me souviens que l'une des propositions du Bill C-123 visait à ajouter une catégorie ou une autre annexe intitulée Sociétés possédées en propriété exclusive, qui permettrait une plus grande uniformité. Mais je pourrais peut-être demander à M. Mullington ou M. Rogers d'apporter des éclaircissements là-dessus.

M. H.J. Mullington (secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, Direction des programmes, Conseil du Trésor): Les sociétés de la couronne qui sont tenues de déposer des rapports sont celles prévues aux annexes C et D de la Loi sur l'administration financière, et certaines autres

[Texte]

Mr. Gray: Excuse me. I should have mentioned that some of the corporations created by special acts of Parliament in their acts have requirements for tabling reports. I am sorry I did not mention it. Thank you for giving me a chance to make that clarification.

Mr. Mullington: Some of the corporations which are not, strictly speaking, Crown corporations—that is, by law—I am talking about corporations like Canadair and de Havilland—are not scheduled and are not required to submit annual reports under the existing regime. It is proposed that they would be, under the legislation's administrative arrangements.

Mr. Desmarais: Are there any corporations that would be exempt from reporting, under Bill C-123?

Mr. Mullington: None of the wholly owned corporations would be exempted, unless their act provides for them to be exempted. But there are none that are foreseen to be exempted under the proposed legislation.

Mr. Desmarais: In other words, all wholly owned corporations would report and their reports would be tabled and referred to the appropriate committee.

Mr. Mullington: Yes; under the amendments.

Mr. Desmarais: That is correct?

Now, would you tell me, Mr. Gray, what is going to happen to Bill C-123?

Mr. J.L. Manion (Secretary, Treasury Board): Mr. Chairman, I just want to clarify a point. Bill C-123 as it is presently worded does not provide that the unscheduled corporations would all have their annual reports automatically referred. This is a possible amendment that Mr. Gray was referring to. I am sorry if there has been any misunderstanding.

Mr. Gray: I think there is a gap there that has to be addressed, as I said in an earlier answer.

Mr. Desmarais: I presume Bill C-123, which we talk quite a bit about, is going to die on the order paper.

• 2150

Mr. Gray: It depends on how long this session goes on.

Mr. Desmarais: But is it one of the 17 bills that we would like to get through the House before we adjourn? Or is it something that is going to be done later on?

Mr. Gray: I am afraid you would have to check with the Government House Leader.

Mr. Desmarais: Just assuming that it dies on the Order Paper, do you undertake to re-present that bill early in the next session?

Mr. Gray: As far as I am aware, it is the government's intention to proceed with the bill, which not only covers an updating of the accountability framework for Crown corpora-

[Traduction]

sociétés qui ne figurent pas dans les annexes. Mais, la définition de...

M. Gray: Pardon. J'aurais dû ajouter que certaines sociétés créées par suite de lois spéciales du Parlement sont tenues de déposer des rapports en vertu de leurs lois constitutives. Je m'excuse de ne pas l'avoir mentionné. Merci de m'avoir donné la chance d'apporter cet éclaircissement.

M. Mullington: Certaines sociétés qui ne sont pas, à strictement parler des sociétés de la Couronne—c'est-à-dire des sociétés constituées en vertu de la loi—je parle de sociétés comme Canadair et de Havilland—ne figurent pas dans les annexes et ne sont pas tenues de présenter des rapports annuels selon le régime actuel. On envisage de les obliger à déposer un rapport aux termes des dispositions administratives de la loi.

M. Desmarais: Y a-t-il des sociétés qui seraient exemptées de déposer un rapport aux termes du Bill C-123?

M. Mullington: Aucune société possédée en propriété exclusive ne serait exemptée, à moins que ses statuts ne le prévoient. Mais aucune société ne serait exemptée aux termes du projet de loi à l'étude.

M. Desmarais: En d'autres termes, toutes les sociétés possédées en propriété exclusive feraient un rapport, lequel serait déposé à la Chambre et renvoyé au comité compétent.

M. Mullington: Oui, aux termes des amendements proposés.

M. Desmarais: C'est exact?

Maintenant, pourriez-vous me dire, monsieur Gray, ce qui va arriver au Bill C-123?

M. J.L. Manion (secrétaire, Conseil du Trésor): Monsieur le président, je veux simplement apporter un éclaircissement. Le Bill C-123 tel que libellé ne prévoit pas que les rapports annuels des sociétés qui ne figurent pas sur la liste des annexes seraient renvoyés automatiquement. C'est un amendement possible dont M. Gray a parlé. Je m'excuse s'il y a eu malentendu.

M. Gray: Je pense qu'il y a là une lacune qu'il faut étudier, comme je l'ai dit précédemment.

M. Desmarais: Je présume que le Bill C-123 dont on discute assez longuement va mourir au *Feuilleton*.

M. Gray: Cela dépend combien de temps durera cette session.

M. Desmarais: Est-ce que cela fait partie des 17 projets de loi que nous voulons adopter en Chambre avant l'ajournement? Pourrait-on l'adopter plus tard?

M. Gray: Je crains qu'il vous faille vérifier auprès du leader du gouvernement à la Chambre.

M. Desmarais: En supposant qu'il expire au *Feuilleton*, prévoyez-vous le présenter de nouveau au début de la prochaine session?

M. Gray: En autant que je sache, le gouvernement a l'intention d'adopter ce projet de loi, qui non seulement concerne la mise à jour de la structure de l'obligation de rendre

[Text]

tions—which we all agree is necessary—but also the legislative framework for carrying out the creation of a new Department of Regional Economic Expansion and the amalgamating of the foreign trade component of the former Department of Industry, Trade and Commerce and External Affairs. So there are some other things in there that require the attention of Parliament.

Mr. Desmarais: I would like to get back to comprehensive auditing. Comprehensive audits are really intended to improve the management practices of a corporation or a department, and basically to pinpoint the areas of greater need in the improvement of these management practices. With respect, I would like to say that where the Auditor General says that you lose some and you win some... on the Canadian Dairy Commission, I think you made 36 recommendations and they have accepted 32, which I think is a pretty good score. Because they refuse to accept four of your recommendations, I do not think you should feel badly about that—or too badly.

I would like to know why, given the fact that this comprehensive audit concept is intended to improve management practices, you would make it more difficult for the Auditor General to carry on these comprehensive audits.

Mr. Gray: As we said, what was done before was something of an experiment and indicates, as the Auditor General himself said, that the concept of comprehensive auditing has been in its infancy; it is still evolving and has some way to go. I am inviting the committee to consider whether the advice of the Canadian Institute of Chartered Accountants to my predecessor in the fall of 1980 continues to be valid; that is, it has not yet developed—that is, the concept of comprehensive auditing—to the point where it should be enshrined in legislation as a compulsory requirement for Crown corporations.

We have said that one use of the sole shareholder provision of Bill C-123 is to enable the government to give direction to Crown corporations to have such audits carried out. I am not suggesting that it would be general; of course, it is always open, as has happened already, for individual corporations—I should say their boards—to invite the Auditor General, or a private sector auditor, to carry out such an activity.

As I say, I am thinking this through and learning more about the whole thing. I am just putting to you, in what I hope is a reasonably balanced way, some of the points that I think should be considered in deciding whether comprehensive auditing for Crown corporations should be enshrined in legislation. There are issues that I have mentioned... what to do with the reports of the comprehensive audit, who gets them, and how much of them are made public, as well as the issue of the cost benefit.

Mr. Desmarais: You have been made aware of the Auditor General's list of major areas that he recommends... on legislation dealing with the accountability of Crown corporations. Do you intend to address each of these areas of legisla-

[Translation]

compte pour les sociétés de la Couronne—nous sommes tous d'accord quant à sa nécessité—mais également la structure législative permettant de créer un nouveau ministère de l'Expansion économique régionale et la fusion de l'élément commerce extérieur de l'ancien ministère de l'Industrie et du Commerce et des Affaires extérieures. Par conséquent, il y a dans ce projet de loi d'autres éléments auxquels le Parlement doit accorder son attention.

M. Desmarais: Je voudrais revenir à la vérification intégrée. Ces vérifications intégrées visent en réalité à améliorer les pratiques de gestion d'une société ou d'un ministère, et surtout de déceler les secteurs où il faut vraiment améliorer ces pratiques de gestion. Avec tout le respect que je vous dois, lorsque le Vérificateur général dit qu'on peut en gagner certains mais en perdre d'autres... Au sujet de la Commission canadienne du lait, vous avez, je crois, présenté 36 recommandations et 32 ont été acceptées, c'est à mon avis un assez bon résultat. Parce qu'on a refusé d'accepter 4 de votre recommandations, vous ne devriez pas, à mon avis, vous sentir déçu—au du moins pas trop.

Étant donné que cette vérification intégrée vise à améliorer les pratiques de gestion, j'aimerais savoir pourquoi vous voulez rendre les choses plus difficiles pour le Vérificateur général dans l'exercice de cette vérification.

M. Gray: Je le répète, ce qui a été fait auparavant était en quelque sorte une expérience et cela montre bien, le Vérificateur en convient lui-même, que ce concept de la vérification intégrée en est à ses tous débuts; c'est en pleine évolution et il y a encore pas mal de chemin à faire. J'invite les membres du comité à se demander si l'avis qu'avait donné l'Institut canadien des comptables agréés à mon prédécesseur, à l'automne de 1980, est toujours valable; autrement dit, ce concept de la vérification intégrée n'a pas progressé au point où on pourrait l'enchâsser dans une loi comme exigence absolue pour les sociétés de la Couronne.

Nous avons dit que la disposition du projet de loi C-123 concernant l'unique actionnaire vise à permettre au gouvernement de donner des directives aux sociétés de la Couronne pour que ces vérifications soient faites. Je ne dis pas que ce serait fait de façon générale, cela peut toujours se faire évidemment, comme cela s'est fait déjà pour des sociétés particulières—je devrais plutôt parler de leur conseil d'administration—qui ont invité le Vérificateur général ou un vérificateur du secteur privé à faire ce genre de vérification.

Je le répète, je suis en train d'étudier la question pour en apprendre davantage à ce sujet. Je ne peux que vous proposer, de façon raisonnablement équilibrée, j'espère, certains points qu'il faudrait examiner afin de décider si la vérification intégrée des sociétés de la Couronne devrait être enchâssée dans la législation. J'ai mentionné certaines questions—quoi faire avec les rapports de la vérification intégrée, qui les reçoit, combien sont publiés, de même que la question du coût/rendement.

M. Desmarais: Vous êtes au courant de la liste du Vérificateur général concernant les principaux secteurs qu'il recommande... pour une loi traitant de l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne. Avez-vous l'intention

[Texte]

tive action recommended by the Auditor General in your review of Bill C-123?

Mr. Gray: Yes, I intend to address each and every one of them, as well as the comments of this committee, and to bring my views in that regard to the attention of my colleagues. It is up to Cabinet to make the final decision on the contents of the bill, including amendments, but I intend to treat the recommendations of the Auditor General with regard to accountability of Crown corporations as a matter deserving serious consideration.

Mr. Desmarais: Thank you. *C'est tout.*

The Chairman: Thank you, Mr. Desmarais. It is 9.55 p.m. now, colleagues. I do not know whether you would like to wrap this up. We have another meeting scheduled for Thursday morning, at which time I understand the minister is unavailable. There has been some question that we might meet Thursday evening, if you were available, Mr. Gray, and maybe Mr. Dye.

Mr. Dye: I will make myself available.

Mr. Gray: I would have to get back to the committee.

The Chairman: Okay, I would ask the committee to consider whether they would like to ask Mr. Gray back Thursday night, because it seems there are still some questions unanswered by Mr. Gray. We also have the opportunity to have the officials in the regularly scheduled meeting Thursday morning. Is there any comment from the committee? Then I suggest that we have the regularly scheduled Thursday morning meeting with the officials and, at that time, we will know whether the minister is available Thursday night and whether we want to have another meeting. Would that be acceptable? Mr. Beatty?

Mr. Beatty: Mr. Chairman, if I might put some questions concerning the agenda, the minister suggested that some of our questions with regard to CDIC, which the Auditor General referred to in his report, should be addressed directly to Senator Jack Austin, who is the minister responsible. Is it the committee's intention to call Senator Austin as a witness?

The Chairman: The committee has not made a decision on that, or considered that, but there is no reason why it could not consider that, I do not think, Mr. Beatty.

Mr. Beatty: I think the Auditor General probably would be interested to see, particularly with regard to his comments on CDIC, what has taken place since his report was tabled.

Mr. Kelly: Mr. Chairman, maybe that suggestion could be looked at in steering committee.

The Chairman: Yes, I think that is right, Mr. Kelly. Mr. Kelly?

Mr. Kelly: If I may, with the indulgence of the Chair and the minister, could I just come back to this central issue that I thought I was raising?—and if I did not raise it clearly enough, or accurately enough, I apologize. I think what the minister has said is that he recognizes, and the government

[Traduction]

d'examiner dans votre révision du projet de loi C-123 chaque secteur pour lequel le Vérificateur général recommande une mesure législative?

M. Gray: Oui, j'ai l'intention d'examiner chacun d'eux, de même que les commentaires des membres du comité, afin de faire connaître à mes collègues mon opinion à ce sujet. Il appartiendra au Cabinet de prendre la décision finale sur la teneur du projet de loi, y compris les amendements, mais j'ai l'intention de traiter avec tout le sérieux qu'elles méritent les recommandations du Vérificateur général concernant l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne.

M. Desmarais: Merci. *That is all.*

Le président: Merci, monsieur Desmarais. Mes chers collègues, il est maintenant 21h55. Je ne sais pas si vous voulez en finir avec cette question. Nous avons prévu une autre réunion jeudi matin, et je crois savoir que le ministre est disponible. On a suggéré que nous pourrions peut-être nous rencontrer jeudi soir, si vous êtes disponible monsieur Gray, et peut-être aussi M. Dye.

M. Dye: Je le serai.

M. Gray: Je vous ferai connaître ma réponse.

Le président: Très bien, je demande donc aux membres du comité s'ils veulent demander à M. Gray de revenir jeudi soir, étant donné qu'il y a encore des questions auxquelles il n'a pas répondu. Nous aurons également l'occasion de rencontrer les hauts fonctionnaires de son ministère lors de la réunion prévue jeudi matin. Avez-vous d'autres remarques? Je propose donc que nous rencontrions tel que prévu jeudi matin les hauts fonctionnaires du ministère et, à ce moment-là, nous saurons si le ministre est disponible jeudi soir et aussi si nous voulons nous réunir de nouveau. Est-ce que cela vous convient? Monsieur Beatty?

M. Beatty: Monsieur le président, au sujet des heures du jour, le ministre nous a laissé entendre que certaines de nos questions concernant la CIDC, que mentionne le Vérificateur général dans son rapport, devraient être posées directement au sénateur Jack Austin, le ministre responsable. Le comité a-t-il l'intention de convoquer le sénateur Austin comme témoin?

Le président: Le comité n'a pas encore pris de décision à ce sujet, mais il n'y a pas de raison pour que nous n'étudiions pas la chose, monsieur Beatty.

M. Beatty: Je pense que le Vérificateur général sera intéressé de savoir, surtout à cause de ses commentaires concernant la CIDC, ce qui s'est produit depuis que son rapport a été déposé.

M. Kelly: Monsieur le président, le comité directeur pourrait peut-être étudier cette proposition.

Le président: Oui, c'est juste, monsieur Kelly. Monsieur Kelly?

M. Kelly: Si vous me le permettez, je demande au président et au ministre d'être indulgents, j'aimerais revenir à cette question clé que je croyais avoir soulevée. Si je ne l'ai pas assez soulevée clairement, de façon assez précise, je m'en excuse. Si j'ai bien compris le ministre, il reconnaît, et le gouvernement

[Text]

recognizes, that there have been problems in monitoring and directing and providing for the accountability of Crown corporations in the past and that Bill C-123 is an attempt to correct those problems, as far as is practicably possible. But I would like to suggest that those corrections are from the ministerial perspective. Ministers individually or collectively are servants of the Crown. The one institution that serves the people, in our British parliamentary system, is the House. Bill C-123, if it does not ignore the House as the legitimate servant of the people, certainly gives it short shrift. Does that help you?

Mr. Anguish: A point of order: Mr. Chairman, coming back to the questions, I would like you to follow your list. I think, as Mr. Desmarais pointed out, there was considerable dialogue between the members of the committee without the questioning going around. I gave up a good portion of my remarks. Had I known that the meeting would have proceeded as it has, I would have gone on much longer in my questioning than I did actually. If we are going to go back to questioning, I would like you to go back to your list and follow the order you have down on your paper.

The Chairman: Thank you, Mr. Anguish. I thought Mr. Kelly was looking for a point of order, but since he has proposed the question and we are about to shut the meeting down, perhaps the minister could be allowed to reply.

Mr. Gray: Ministers are also members of Parliament. We are all members of the House of Commons and therefore we have the same accountability to the people as members as those who are not of the ministry at a particular time, and also, as ministers, we are accountable to Parliament. Why do we have Question Period? Why do we have motions of confidence? Why do we come to committees? We are not just accountable to the sovereign, although we are members of her Privy Council, we are accountable to Parliament and through Parliament to the public, and we meet the public directly. I suppose ministers have areas where there is room for improvement, just like other members of Parliament, but I would not, with all due respect, accept your suggestion that only those members of Parliament who are not, for the time being, of the ministry are interested in the public. I respectfully disagree.

The Chairman: Thank you, Mr. Minister.

Just before we adjourn, I would like to have a motion from the committee that some 10 letters to—and from—me, as chairman, from various ministers and the Auditor General and so on, which we have received over the period when we did not have a committee, be appended to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence* and be marked as APPENDIX "PUBL-104" to "PUBL-113" inclusive.

• 2200

Mr. Desmarais: I so move.

Motion agreed to.

[Translation]

aussi, qu'il y a eu par le passé des difficultés à contrôler, à orienter et à prévoir l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne, et que le projet de loi C-123 vise à corriger cette situation, en autant que faire se peut. Je voudrais souligner que ces corrections se situent dans une perspective ministérielle. Les ministres, sur le plan individuel ou collectif, sont au service de la Couronne. L'institution qui est au service de la population, de notre système parlementaire britannique, est la Chambre. Le projet de loi C-123, s'il n'ignore pas la Chambre comme serviteur légitime de la population, l'envoie un peut promener. Est-ce que cela vous aide?

M. Anguish: J'invoque le règlement, monsieur le président, pour revenir aux questions, j'aimerais bien que vous suiviez votre liste. Comme M. Desmarais l'a souligné, il y a eu beaucoup de dialogue entre les membres du comité sans que les questions soient vraiment posées. J'ai laissé une bonne partie de mes remarques, si j'avais su que la réunion devait se dérouler ainsi, j'aurais posé davantage de questions que je ne l'ai fait. Si nous revenons aux questions, j'aimerais bien que vous suiviez votre liste et l'ordre dans lequel les noms vous ont été donnés.

Le président: Merci, monsieur Anguish. Je croyais que M. Kelly invoquait le règlement, et étant donné qu'il a fait une proposition et que nous sommes prêts de terminer, le ministre pourrait peut-être répondre.

M. Gray: Les ministres sont également des députés du Parlement. Nous sommes tous députés de la Chambre des communes et, par conséquent, nous avons la même obligation de rendre compte au peuple, en tant que députés, que ceux qui ne font pas partie des ministères à un certain moment donné, de plus, en tant que ministres, nous devons rendre compte au Parlement. Pourquoi avons-nous la période de questions? Pourquoi avons-nous des motions de confiance? Pourquoi venons-nous aux comités? Non seulement nous devons rendre compte à la Souveraine, même si nous sommes membres de son Conseil privé, mais nous devons rendre compte au Parlement, et par le biais du Parlement, au public, et nous rencontrons le public directement. Je suppose que les ministres peuvent également s'améliorer, comme les députés, mais je n'accepte pas, sauf votre respect, votre proposition que seuls les députés du Parlement qui ne font pas partie, à un moment donné, d'un ministère, soient intéressés au public. Avec tout le respect que je vous dois, je ne suis pas d'accord.

Le président: Merci monsieur le ministre.

Avant d'ajourner, j'aimerais obtenir une motion pour que les dix lettres que j'ai adressées—et que j'ai reçues—en tant que président, des divers ministres et du Vérificateur général, par exemple, pendant la période où le comité ne siégeait pas, soient annexées au procès-verbal du compte rendu du jour comme appendice numéro 104 à 113 inclusivement.

M. Desmarais: Je propose la motion.

La motion est adoptée.

[Texte]

Mr. Gray: Could we also have the Prime Minister's letter and the policy statement appended, with your permission, Mr. Chairman?

The Chairman: They have been circulated. Do you want them appended to today's proceedings?

Mr. Gray: It is up to the committee, but I respectfully suggest they might be of some assistance to this committee. It was not circulated.

The Chairman: Oh, it was not circulated.

Mr. Gray: I am in the hands of the committee in that regard. I am just offering that to be of assistance to the committee.

The Chairman: Thank you. We will see it is circulated; and then, if it is the wish of the committee, we can append it next time.

Mr. Desmarais: Mr. Chairman, I think it should be added, because it was referred to in the statement of Mr. Gray. That was one of my questions.

The Chairman: All right. Mr. Desmarais would like to move that the Prime Minister's letter of July 19, 1982, and the policy statement dated June 30, 1982, be appended as appendices 114 and 115.

Mr. Beatty: Mr. Chairman, we might then include with that the Treasury Board directive of March 28, 1979, because it is obviously part of the government's crown corporations policy as well. I would be pleased to supply a copy.

The Chairman: Would that be in order, Mr. Clerk? What is it again, Mr. Beatty?

Mr. Beatty: It is the Treasury Board directive number 764074 of March 28, 1979, which was sent to all departments and which is part of the government's crown corporations policy.

The Chairman: Is that not a public document, Mr. Beatty?

Mr. Beatty: So is the Prime Minister's letter, which was included in the kit distributed by Treasury Board with Bill C-123.

The Chairman: All right, could we defer that until Thursday morning, Mr. Beatty?

Mr. Beatty: Gladly.

The Chairman: All right. I want to thank all our witnesses for being here for this late evening meeting. It is probably the largest number of people in one room on the Hill this year at night.

I would remind members the committee will meet on the same subject on Thursday morning at 11.00, in the same room.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Traduction]

M. Gray: Ne pourrions-nous pas annexer, si vous le permettez monsieur le président, la lettre du Premier ministre et la déclaration de principe?

Le président: On les a distribuées, voulez-vous qu'elles soient annexées au compte rendu du jour?

M. Gray: C'est aux membres du Comité d'en décider, mais je vous souligne avec respect que cela pourrait aider le Comité. Elles n'ont pas été distribuées.

Le président: Oh, elles ne l'ont pas été?

M. Gray: C'est au Comité de décider en la matière. Je dis simplement que cela pourrait aider le Comité.

Le président: Merci. Nous verrons à ce que ces documents soient distribués. Si les membres du Comité le désirent, nous pouvons également les annexer la prochaine fois.

M. Desmarais: Monsieur le président, je pense qu'il faudrait le faire, étant donné que M. Gray les mentionne dans sa déclaration. C'était justement une des questions que je soulevais.

Le président: Très bien. M. Desmarais désire proposer que la lettre du Premier ministre, en date du 19 juillet 1982, et que la déclaration de principe du 30 juin 1982 soient annexées en tant qu'appendices 114 et 115.

M. Beatty: Monsieur le président, nous pourrions également inclure la directive du Conseil du Trésor, du 28 mars 1979, car elle fait évidemment partie aussi de la politique du gouvernement concernant les sociétés de la Couronne. Je serais heureux de vous en fournir copie.

Le président: Est-ce que c'est recevable monsieur le greffier? Voulez-vous répéter monsieur Beatty?

M. Beatty: Il s'agit de la directive numéro 764074 du Conseil du Trésor, du 28 mars 1979, envoyée à tous les ministères, qui fait partie de la politique du gouvernement concernant les sociétés de la Couronne.

Le président: Ne s'agit-il pas d'un document public monsieur Beatty?

M. Beatty: Il en va de même de la lettre du Premier ministre qui faisait partie du groupe de documents distribués par le Conseil du Trésor en même temps que le projet de loi C-123.

Le président: Très bien, pouvons-nous retarder la décision à jeudi matin monsieur Beatty?

M. Beatty: Avec plaisir.

Le président: Très bien. Je remercie tous les témoins qui ont assisté à cette réunion tardive. C'est probablement le groupe le plus important que nous ayons eu dans une salle de comité au Parlement cette année, le soir.

Je désire rappeler aux membres du Comité que nous nous réunirons sur le même sujet jeudi matin à 11 heures, dans cette même pièce.

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.

APPENDIX ' 'PUBL-104' '

HOUSE OF COMMONS
CHAMBRE DES COMMUNES
CANADACHAIRMAN OF THE STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTSPRÉSIDENT DU COMITÉ PERMANENT
DES COMPTES PUBLICSOTTAWA, Ontario
October 12, 1982

The Hon. Herb Gray, P.C., M.P.,
President of the Treasury Board,
Room 333, West Block,
House of Commons,
Wellington Street,
Ottawa, Ontario.
K1A 0A6

Dear Mr. Gray:

Reference is made to your response, dated October 4, 1982, to my letter addressed to the Secretary of the Treasury Board on the subject of our study of major government expenditure programs. Your response and good wishes are appreciated.

As you may or may not be aware, the Honourable Donald Johnston, when he became President of the Treasury Board, instituted a procedure of responding formally to all reports of the Standing Committee on Public Accounts to the House of Commons, whenever those reports addressed government-wide issues which he could comment on by virtue of the Treasury Board's responsibility for the general management of the public service. This was an initiative which my Committee found most helpful.

In welcoming you to your new portfolio on behalf of my Committee, I thought that I should bring this matter to your attention. I would hope that you would be able to make a similar commitment to my Committee at this time.

Your assistance in this regard would be appreciated.

Sincerely,

Bill Clarke, F.C.A.,
Member of Parliament,
Vancouver Quadra.

President of The Treasury Board

Le Président du Conseil du Trésor

December 20, 1982

Mr. Bill Clarke, M.P.,
Chairman,
Standing Committee on
Public Accounts,
Room 254, West Block,
House of Commons,
Ottawa, Ontario.
K1A 0A6

Dear Mr. Bill Clarke:

I am writing to respond to your letter of October 12, 1982 which expresses the hope that I will continue the procedure established by the former President of the Treasury Board, the Honourable Donald Johnston, with respect to formal responses to reports of the Standing Committee on Public Accounts (PAC).

I intend to respond formally to all PAC reports whenever these reports address government-wide issues which I can comment on by virtue of the Treasury Board's responsibility for the general management of the public service.

I want to assure you of the Treasury Board's continuing interest in the recommendations which your Committee makes to Parliament and of my intention to maintain effective communications with the Standing Committee on Public Accounts on matters of mutual concern.

Yours sincerely,

THE HON. HERB GRAY, P.C., M.P.

APPENDIX ' 'PUBL-105' '

HOUSE OF COMMONS
CHAMBRE DES COMMUNES
CANADA

CHAIRMAN OF THE STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

PRÉSIDENT DU COMITÉ PERMANENT
DES COMPTES PUBLICS

OTTAWA, Ontario
November 3, 1982

The Hon. Francis Fox, P.C., M.P.,
Minister of Communications,
House of Commons,
Room 580 Confed. Building,
Wellington Street,
Ottawa, Ontario. K1A 0A6

BY HAND

Dear Mr. Fox:

I am writing to you on behalf of the Standing Committee on Public Accounts with respect to its Fourteenth Report which was tabled in the House of Commons on Wednesday, May 26, 1982. This Report concerned the Comprehensive Audit of the Corporation of the National Museums of Canada.

The following recommendation was made in that Report:

“ 7. (a) the Minister of Communications urgently consider the advisability of an amendment to the National Museums Act to establish a position of deputy head status which has clear authority, accountability and responsibility to the Board of Trustees and for the Museum Directors within the Corporation and that he do so in response to the findings of the Auditor General's comprehensive audit, notwithstanding any other related enquiries, such as that of the Federal Cultural Policy Review Committee (The Applebaum-Hébert Committee); ”

My Committee is at present considering its program for the fall and winter and, prior to a possible recall of the National Museums Corporation, would appreciate your response to the above Committee recommendation.

Your assistance in this regard would be appreciated.

Sincerely,

Bill Clarke, F.C.A.,
Member of Parliament,
Vancouver Quadra.

Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Minister of Communications

Ministre des Communications

Ottawa K1A 0C8

December 21, 1982

Mr. William Clark, M.P.
Chairman, Standing Committee on
Public Accounts
House of Commons
Room 254-W
Ottawa, Ontario

Dear Mr. Clark:

On November 3 you wrote asking for my response to the recommendation contained in the Fourteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts that I consider an amendment to the National Museums Act to establish clearer lines of authority in that institution. The recommendation went on to suggest that I do so notwithstanding any other related enquiries such as that of the Federal Cultural Policy Review Committee (Applebaum/Hébert).

In the meantime, however, I have received and tabled the Final Report of the aforesaid Committee, and have begun work on a detailed response to it. Among the Committee's recommendations were a number which would, if implemented, materially alter the functioning of the National Museums of Canada and radically change its mandate.

Since both the Government of Canada, through the special committee of Cabinet established for the purpose, and I myself, with my department, have promised the people of Canada a thorough examination and implementation where possible of the recommendations of the Federal Cultural Policy Review Committee, I feel that the question of the structural changes at the NMC must begin with consideration of those recommendations.

I can assure you that I share your Committee's concerns respecting the National Museums Corporation, and it is my firm intention to address the problem as quickly as possible, bearing in mind the new directions proposed by Applebaum/Hébert and the response of the citizens of Canada to them.

Francis Fox

APPENDIX 'PUBL-106'

Chairman of the Standing
Committee on Public Accounts

Président du Comité permanent
des comptes publics

O T T A W A

November 26th, 1982

Mr. G. Choquette
Chairman
Canadian Dairy Commission
2197 Riverside Drive
5th Floor, Pebb Building
OTTAWA K1A 0Z2

Dear Mr. Choquette:

Further to the Steering Committee meeting of yesterday, we would like some responses to the following questions regarding the Commission's shipping policies.

1. Does the Canadian Dairy Commission have a specific policy governing the contracting of transportation of CIF exports? If not, why?
2. Who, outside the Government of Canada, advises the Commission on the most economical way of transporting CIF exports?
3. Has the Canadian Dairy Commission had ships under its control by time charter. If so, what was the name of the broker and who managed the day to day operation of these vessels?
4. Has the Commission considered adopting a shipping policy that would award 40 per cent of shipping contracts to Canadian shippers?

An early response to the above questions would be appreciated as we are in the process of drafting our Report to the House of Commons.

Sincerely,

Original Signed by
Bill Clarke, M.P.

WHC/cb/ml

cc: Mr. Louis Desmarais, Co-Chairman
Mr. J.D.W. Campbell, Clerk

Canadian Dairy
Commission

Commission
canadienne du lait

2197 Riverside Dr.
Ottawa, Canada
K1A 0Z2

2197 Promenade Riverside
Ottawa, Canada
K1A 0Z2

December 7, 1982

Your file
Our file

Votre référence
Notre référence

Mr. Bill Clarke, F.C.A.,
Chairman,
Standing Committee on
Public Accounts,
House of Commons,
Room 254 West Block,
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

Further to your letter of November 26th requesting information on the Commission shipping policies, I am pleased to respond to the four questions of the Committee.

1. The CDC does have a specific policy on contracting transportation for CIF exports which is to secure the lowest rate through the solicitation of tenders.
2. The Commission does not seek outside advice on economies of transportation as a qualified transportation officer is on staff for this purpose.
3. At the present the CDC has three vessels under Time Charter by minutes of the Commission.

Two of these vessels--"AL RAHIM" and "AL RAKEEB" were secured through Maritime Group (Canada), a Vancouver B.C. based organization.

A third vessel "SINOEX" was secured through Horizon Trading Inc. based in New York.

All three vessels are under one year time charter with a renewal option clause.

Trip charter vessels are secured by CDC personnel who request submissions from various ship brokers. The lowest offer is

Mr. Bill Clarke

accepted. The day-to-day operations of these vessels are managed by CDC personnel.

4. The CDC has not considered such a shipping policy as it is in the best interests of dairy farmers to utilize the lowest shipping rates obtainable from the market.

I trust that these responses are sufficient to assist in the preparation of your Committee Report.

Sincerely,

Gilles Choquette,
Chairman.

APPENDIX 'PUBL-107'

AUDITOR GENERAL OF CANADA

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA

240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A, 0G6

December 15, 1982

Mr. W. Clarke, M.P., F.C.A.
Chairman
Standing Committee on Public Accounts
Room 254 West Block
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Re: Department of Transport--Chapter 13
1982 Annual Report

Dear Bill,

I have pleasure in enclosing information requested by Miss Campbell at the Public Accounts Committee meeting on December 9. This schedule supplements the information provided by Miss Campbell by including the federal subsidy component of the total cost of a trip between Portland, Maine and Halifax, Nova Scotia. The information supports the point made in paragraph 13.72, of the annual Report of the need to address multi-modal factors in transportation planning. The total cost of transporting an automobile and driver from Portland, Maine to Halifax is estimated at \$550.00 by road and ferry (via Yarmouth) versus \$203.76 by road.

Cordially yours,

Kenneth M. Dye, F.C.A.

Encl.

TRANSPORTATION COSTS

Trip between Portland, Maine and Halifax, N.S.

Route	Road Miles (1)	Driving Cost (2)	Ferry Cost (3)	User Cost	Federal Subsidy (4)	Total Cost	Trip Time (5)
		\$	\$	\$	\$	\$	hrs.
By road	566	203.76	—	203.76	N.A.	203.76	12
By road and ferry VIA Yarmouth	200	72.00	110.00	182.00	368.00	550.00	16

- KEY:
- 1. Canada Highway Map.
 - 2. Travel rate 36¢/mile.
 - 3. 1982 Schedule for an Auto and 1 adult.
 - 4. Department of Transport — Revenue as % of expenditures — 23%.
 - 5. Average highway speed 50 m.p.h. — Sailing time 12 hrs. — no waiting.

APPENDIX 'PUBL-108'

President of the
Treasury Board of Canada

Président du
Conseil du Trésor du Canada

December 20, 1982.

Mr. B. Clarke, M.P.,
Chairman,
Standing Committee on
Public Accounts,
Room 254, West Block,
House of Commons,
Ottawa, Ontario.
K1A 0A6

Dear Mr. Bill Clarke:

In April, my colleague the Honourable Donald J. Johnston, the former President of the Treasury Board, provided you with the Comptroller General's work plan concerning the study of alternative accounting principles for preparing the Government's summary financial statements. It indicated that the starting point for improving the financial statements was the establishment of their financial reporting purposes, and from these the necessary reporting policies and statements.

I am pleased to inform you that an initial version of a discussion paper on the purposes and objectives of the financial statements of the Government of Canada has now been drafted and the Office of the Comptroller General, in accordance with its original work plan will now be undertaking discussions of the paper with affected parties within the consensus. This agreement on the purposes and objectives is paramount to establish the framework for the development of the accounting and reporting policies that will ultimately form the basis for the preparation of the financial statements of Canada.

The review process will of course include the Public Accounts Committee. However, it is premature to specify when the statements and their underlying rationale will be ready to be presented to the Committee. In the meantime the Committee will continue to be informed of the progress of the study.

Yours sincerely,

THE HON. HERB GRAY, P.C., M.P.

APPENDIX ' 'PUBL-109' '

HOUSE OF COMMONS
CHAMBRE DES COMMUNES
CANADACHAIRMAN OF THE STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTSPRÉSIDENT DU COMITÉ PERMANENT
DES COMPTES PUBLICS

Hon. André Ouellet, P.C., M.P.,
Minister of Consumer and Corporate Affairs,
Room 509-S, Centre Block,
House of Commons,
Ottawa, Ontario. K1A 0A6

OTTAWA, Ontario
January 17, 1983

Dear Minister:

I am writing to you on behalf of the Standing Committee on Public Accounts with respect to the Sixteenth Report of my Committee, dated June 23, 1982.

The following recommendations were made in that Report:

“ 11. Your Committee recommends that:

- (a) the Government retain the Auditor General as a joint auditor of the Corporation at least until such time as the Corporation achieves financial self-sufficiency;
- (b) the Government consider the advisability of amending or enacting relevant legislation in order to clarify the reporting responsibilities of the Auditor General;
- (c) the Minister authorize the Auditor General to follow up on his current comprehensive audit of the Post Office Department and to conduct future comprehensive audits of the Corporations; and”

As a follow-up to the Sixteenth Report, my Committee is planning a hearing at which the Chairman and President of the Canada Post Corporation will be appearing. This hearing will be held on Thursday, February 3, 1983 at 10:00 a.m. and it would be appreciated if a response to the above three recommendations could be provided to my Committee prior to that date.

Your co-operation in this matter would be appreciated.

Sincerely,

Bill Clarke, F.C.A.,
Member of Parliament,
Vancouver Quadra.

Minister responsible for
Canada Post Corporation

Ministre responsable de la
Société canadienne des postes

House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

JAN 24 1983

Mr. Bill Clarke, F.C.A., M.P.
Chairman of the Standing Committee on
Public Accounts
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

My dear Colleague:

I am writing to acknowledge your letter of January 17th with regard to the Sixteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts with regard to recommendations made pertaining to Canada Post Corporation.

I shall be in touch with you further on the points raised in your correspondence in the very near future.

Yours sincerely,

André Ouellet

APPENDIX ' 'PUBL-110' '

Deputy Minister Sous-ministre
Transport Canada Transports Canada

23 December 1982

Mr. Bill Clarke, M.P.
Chairman
Standing Committee on
Public Accounts
House of Commons
Ottawa, Ontario

Dear Mr. Clarke:

In its report of July 30, 1982, your Committee set out its conclusions respecting the question of the \$53 million double payment to CN and requested a report by December 31, 1982 indicating that steps were being taken to resolve this matter.

I can now report to you that action is being taken to have the overpayment amount added to the consolidated loan owed by CN to the Government of Canada. This loan was set up at the time of the 1977 recapitalization as a consolidation of the CN debts which were not part of the \$808 million recapitalization.

It will take further time to complete all the technical arrangements associated with this approach. If you wish to have a further report at the conclusion of these arrangements, I would be happy to provide one.

Yours sincerely,

N. van Duyvendyk

for Arthur Kroeger

Enclosure

CLERK'S NOTE:

This is response to the recommendation contained in the Seventeenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, dated July 30, 1982.

APPENDIX 'PUBL-111'

Government of Canada
Fisheries and Oceans

Gouvernement du Canada
Pêches et Océans

Deputy Minister

Sous-ministre

240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0E6

January 4, 1982

Mr. J.D. Campbell,
Clerk,
Standing Committee on Public Accounts,
House of Commons,
180 Wellington Street,
Room 540,
Ottawa, Ontario.
K1A 0A6

Dear Mr. Campbell:

I am pleased to provide the information requested in response to the recommendations made in the Committee's 17th report.

Should you require any further information, kindly advise Mr. F.N. Strang, Director Internal Audit Branch.

A.W. May

Attach.

Parliament — 32nd

Session — 1st

17th Report,

Dated July 30, 1982

RECOMMENDATIONS OF STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS AND
RESPONSES FROM DEPARTMENT OF FISHERIES AND OCEANS

PAC RECOMMENDATIONS	DEPARTMENTAL/AGENCY RESPONSES
<p>17. With respect to the comprehensive audit of the Department of Fisheries and Oceans, your Committee recommends that:</p>	
(a) the Government review its fishing vessel subsidy programs in order to assess their need and effectiveness;	<p>A program evaluation of the fishing vessel assistance program will be commencing early in the new year. It is planned that the results will be reported to the departmental management committee in May 1983. It should also be noted that the fishing vessel assistance program has been reduced by the department by some \$3 million in 1982/83 and estimates for 1983/84 include only \$1.98 million for a reduction of \$6.3 million over the past three years. This program will be further reviewed in the light of the Task Force on Atlantic Fisheries. However, it is known that the Task Force did raise the question about the lack of available capital for working purposes for fishermen.</p>
(b) the Department immediately undertake an analysis of its relative levels of expenditure per species of fish in order to better justify these expenditures and ensure an economic and cost-effective use of public monies in Canada's fishery;	<p>The department has already undertaken a review of the regional budget allocations relative to the total landings (all species combined), dollar value of landings, number of fishermen and number of boats. Data on individual species would be very difficult to gather and meaningless without extensive qualification of the differences in the geography, scientific knowledge, fisheries and management practices relevant to each species. However, the use of the department's new planning element structure framework, recently approved by the departmental management committee, will provide information on the basis of some major species groups by both research and resource management activities. This information should enable the department to undertake the type of analysis recommended by the Committee.</p>
(c) the Department improve its support services;	<p>Significant improvements have been made in the department's support services. In the areas of</p> <p>(a) Electronic Data Processing (EDP) management — a procurement policy has been issued. A draft security policy has been developed. A long range EDP plan will be developed by March 31, 1983.</p> <p>(b) Payroll Costs Management — The department's action plan for improving management practices and controls includes projects designed to improve the department's human resource management, training and development and personnel information system. Projects have begun and are anticipated to be completed by mid 1983.</p> <p>(c) Internal Audit — The functions of an audit committee are performed by the departmental management committee.</p> <p>(d) Facilities and Materiel Management — Appropriate instructions have been issued for project cost estimates and expenditure control. A number of management improvement projects relating to these functions have begun and will be completed over the next 2 years.</p>

Parliament — 32nd
 Session — 1st
 17th Report,
 Dated July 30, 1982.

RECOMMENDATIONS OF STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS AND
 RESPONSES FROM DEPARTMENT OF FISHERIES AND OCEANS

PAC RECOMMENDATIONS	DEPARTMENTAL/AGENCY RESPONSES
(d) the Department implement corrective measures to improve the efficiency of its fish hatcheries;	Corrective measures to improve the efficiency of fish hatcheries are now being implemented. The Margaree hatchery is being operated at reduced level. Administration of the Antigonish hatchery has been turned over to the Nova Scotia Provincial Government. With the assistance of the job creation program, upgrading and expansion of selected facilities including the Mactaquac, Saint John and Mersey hatcheries are in progress. It is planned to phase out the Florenceville hatchery with the anticipated expansion of the Mactaquac.
(e) The Department re-evaluate and redesign its allocation processes in light of the Auditor General's findings;	This subject has been addressed by the Kirby Task Force on Atlantic Fisheries and the Commission on Pacific Fisheries Policy (Pearse). The department is reviewing the Pearse recommendations and we are awaiting Cabinet's decision on the Kirby report prior to finalizing corrective action on the allocation processes.
(f) the Department take measures to improve the quality of its socio-economic information and to make better use of this information in making allocation decisions.	<p>In the past year the department, in cooperation with the Task Force on Atlantic Fisheries, has undertaken projects to survey fishermen's households, gathering information on earnings, costs and other related social and demographic information concerning fishermen on the Atlantic coast. In addition, extensive work has been undertaken to identify and catalogue data on some 1300 fishery dependent communities. Surveys have also been conducted to obtain key information on processor operations. The results of these surveys have contributed significantly to the development of fisheries policy.</p> <p>This work of gathering and using socio-economic information in the management of the Atlantic fisheries is being and will continue to be further developed and applied with a view to overcoming the previous shortcomings in available information not only in the Atlantic area but also in the near future in the other fisheries areas of Canada.</p>

APPENDIX "PUBL-112"

CANADIAN DAIRY COMMISSION

SHIPMENTS ON WHICH CLAIMS WERE MADE AGAINST CDC — 1978-1982

Date in at port	Customers	Name of ship	Evap. milk quantities shipped	Total sales value	Total claims paid by CDC	Recovered by CDC from Insurance Companies	Balance outstanding
			cs.	\$	\$	\$	\$
July 06/78	ONACO	Biban	30,024	505,304	7,968.42	—	7,968.42
Dec. 1978	ONACO	Biban	154,548	2,601,043	1,750,000.00	383,000.00	*1
Jan. 16/80	ONACO	Mistral Del Norte	250,416	4,499,725	23,719.63	20,332.17	3,387.46
Mar. 08/80	ONACO	Ouarsenis	10,088	183,797	2,115.78	1,334.54	781.24
Apr. 14/80	ONACO	Alvorada	234,899	4,110,263	22,540.22	16,553.91	5,986.31
Apr. 24/80	ONACO	Ouarsenis	252,201	4,274,807	33,652.88	—	33,652.88
June 10/80	ONACO	Amulet	112,672	1,973,707	37,148.85	21,239.36	15,909.49
June 20/80	ONACO	IBN-Badis	226,016	3,959,185	22,900.22	17,276.06	5,624.16
June 22/80	ONACO	Aures	226,016	3,959,185	7,102.52	6,219.15	883.37
Sept. 06/80	ONACO	IBN-Badis	456,064	8,842,000	55,943.26	64,233.31	(8,290.05)
Oct. 29/80	ONACO	Junior Lone	94,656	1,809,974	20,515.75	15,269.37	5,246.38
Oct. 31/80	ONACO	M/V Manthos	160,000	2,852,361	10,971.73	10,971.73	—
		M/V Grytta	175,440	3,096,356	139,269.53	139,269.53	—
Nov. 11/80	ONACO	Mathilda	201,600	3,874,010	44,691.18	35,975.95	8,715.23
Jan. 11/81	ONACO	Mathilda	201,600	3,874,010	20,485.14	18,915.42	1,569.72
Mar. 07/81	ONACO	IBN Siradj	93,090	1,441,383	72,099.04	69,779.57	2,319.47
June 1982	West India	Arebico	8,997	159,157	89,750.00	—	*2
Aug. 1982	Snowballs	Argolikos	850	17,019	25,786.65	—	*3
				52,033,286	2,386,670.80	820,370.07	83,754.08

CLERK'S NOTE:

This list was provided by the
Canadian Dairy Commission on January 7, 1983.

NOTES:

1 — Legal settlements were made and the difference was not claimable.

2 and 3 — Goods were damaged because of age, no recovery was possible against third parties.

APPENDIX 'PUBL-113'

HOUSE OF COMMONS
CHAMBRE DES COMMUNES
CANADACHAIRMAN OF THE STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTSPRÉSIDENT DU COMITÉ PERMANENT
DES COMPTES PUBLICSOTTAWA, Ontario
November 3, 1982

Mr. J. Donnelly,
President,
Atomic Energy of Canada Limited,
21st Floor,
271 Slater Street,
Ottawa, Ontario.
K1A 0S4

BY HAND

Dear Mr. Donnelly:

I am writing to you with respect to the meeting held by my Committee on April 27, 1982 respecting the heavy water plants of Atomic Energy of Canada Limited.

As you may remember, that meeting was held as a follow-up to the Committee's Fifth Report, dated Wednesday, April 8, 1981. During the meeting on April 27, 1982 when the subject of the two heavy water plants was being discussed, you stated that "The major review period would be October this year".

My Committee is at present reviewing outstanding items from its past Reports, etc. and would appreciate a follow-up report on this matter at this time. Your assistance in this regard would be appreciated.

Sincerely,

Bill Clarke, F.C.A.,
Member of Parliament,
Vancouver Quadra.

Atomic Energy L'Énergie Atomique
of Canada Limited du Canada, Limitée

James Donnelly
President

CABLE 'MOTA'
TEL. (613) 237-3270
TELEX 053-3126
275 SLATER
OTTAWA K1A 0S4

November 12, 1982

Mr. W. Clarke, MP
Chairman
Standing Committee on Public Accounts
House of Commons
OTTAWA, Ontario

Dear Mr. Clarke:

Thank you for your letter of November 3 regarding the review of our heavy water plant operations which we previously noted would be undertaken this fall within the context of our normal business planning cycle. Such a review has taken place and our assessments have been conveyed to our majority trustee shareholder for his consideration.

The Corporation anticipates receiving this input in the near future at which time we would be in a position to finalize our operating plans for the forthcoming fiscal year. Once this has been accomplished, I will of course be pleased to forward the follow-up report requested in your letter.

Yours truly,

James Donnelly

APPENDIX 'PUBL-114'

June 30, 1982

Policy StatementIntroduction

Amendments to the Financial Administration Act are designed to complement the government's efforts to enhance consideration and delivery of economic and regional development policies. An improved regime for the direction, control and accountability of wholly-owned federal corporations recognize the important role of these instruments of national purpose in furthering overall development strategies. Government corporations are vital participants in economic development through their actions across major industrial, financial and service sectors, deployment of some \$40 billion in assets, receipt of annual revenues in excess of \$7 billion and employment of more than 200,000 Canadians in all regions of the country.

The amendments and related initiatives are designed to improve the overall capability of the government to act as a vigilant and effective shareholder in relation to its wholly-owned corporations. It is the government's belief that by taking such steps it can act rapidly and responsibly in improving the relationship between wholly-owned corporations and government.

This relationship requires a careful balance. On one hand, the government must ensure that corporations can be directed, held accountable and perform in a manner consistent with their role as instruments of national purpose. On the other, there is an essential need for a flexible relationship that allows corporations to operate effectively in a corporate form, manner and milieu and in accordance with sound business behaviour and practices.

In improving its effectiveness as owner, and in many instances banker of wholly-owned corporations, the government will act first to improve its use of existing authorities contained in Constituent Acts and the FAA. These existing statutes provide a basic framework to ensure that the corporations governed by them are policy sensitive and financially accountable. To accomplish this, the government will enhance internal machinery to assist Ministers in effectively pursuing their oversight and direction as trustee owners. To support this, additional reforms to administrative procedures will be made. Finally, selective legislative reforms will be introduced, where required, to supplement organizational and administrative action.

Machinery

To enhance its shareholder's capability the government will improve or establish, where appropriate, machinery to assist Ministers with primary responsibility for wholly-owned corporations (appropriate Ministers, Minister of Finance and the President of the Treasury Board). What is needed is not an indiscriminate increase in controls and legislation, but the establishment of effective support for Ministers in the use of tools that are either available at present, or will become available in the near future, to provide needed direction, control and accountability.

While Crown corporation machinery will have specialized functions dependent on the statutory and policy responsibilities of the Minister to whom they report, none of these responsibilities are completely exclusive of the other. Consequently, the government will seek to ensure that appropriate procedures and mechanisms exist to coordinate review and approval of corporate submissions, in order that the government might respond to such submissions in a thorough and timely manner.

In relation to appropriate Ministers, specialized units have been or now will be established to assist Ministers in the performance of trustee shareholder or proprietor duties. Such units will have a direct reporting link to the Minister and his or her Deputy Minister. These arrangements will be developed in a manner to ensure that effective communication between appropriate Ministers and corporate boards and senior management is maintained or enhanced. The development of units to serve a number of appropriate Ministers is already advancing. Both the Minister of Finance and the President of the Treasury Board are served as well in respect of their particular mandates by specialist units.

Legislation

In improving its ability to act as an effective and vigilant shareholder, the government is proposing a limited number of important legislative changes that will work in tandem with supporting administrative reforms and enhanced machinery.

Generally, the proposed amendments of the FAA will apply to all corporations listed in Schedules C and D of this Act. However, the Governor in Council will have the authority in relation to the amendments to either exempt corporations listed in the FAA from their application, or apply them to any wholly-owned corporation of the Government of Canada. In the case of proliferation controls outlined below, the proposed provisions will apply to all wholly-owned corporations.

The government is aware that certain corporations, or groups of corporations either by virtue of unique circumstances or previous commitments have a special claim on exemption from Crown corporation reform. This is

particularly the case where new provisions, if applied, would establish an inappropriate relationship, or prejudge ongoing reviews of their relationship to government. For this reason, the government will not seek (with the exception of proliferation controls) to apply proposed FAA amendments to The Canadian Wheat Board, Bank of Canada or The International Development Research Centre. Similarly, pending completion of the government's Cultural Policy Review, proposed provisions except those respecting proliferation will not be applied to corporations with a cultural mandate. However, cultural corporations will continue to comply with existing administrative arrangements. Exempted corporations will, of course, continue to be governed by their Special Acts and existing applicable FAA provisions.

Consistent with normal good business practice and to ensure the flow of timely and effective information to assist Ministerial decision-making, the government will implement a corporate plan concept. In general, each corporate plan will provide consolidated information on the corporation's growth and market strategies, the consistency of these corporate strategies with statutory mandates and stated government objectives, the financial implications of such strategies and their time frames. The plans will be structured as three to five year rolling strategic documents. The plans will be tailored to the operations and circumstances of individual corporations.

In addition to the corporate plan, amendments to the FAA will allow the government to prescribe the form, content and timing of corporate plans and operating and capital budgets.

In respect to corporate financing information, the government will provide in the FAA for a general authority for the Minister of Finance to approve borrowing activities of any wholly-owned corporation subject to general regulations issued by the Governor-in-Council. The government will also strengthen its authorities to require financial information consistent with its role as shareholder and frequently banker of federal corporations.

With respect to direction, the government will enshrine in the FAA a provision that grants it the same rights and powers of direction as exercised by the sole shareholder (or proprietor) of a private sector company incorporated under the Canada Business Corporations Act. Shareholder's rights involve prerogatives in relation to binding direction under a unanimous shareholder agreement, approval of corporate by-laws, election and removal of directors, and appointment of auditors. The government will also use this authority, when and if necessary, to require management systems audits. While the government already has similar authorities in regard to many Special Act corporations, and with respect to all wholly-owned corporations created under the CBCA, this amendment will apply a consistent standard across all corporations that is in accordance with private sector practices.

Government direction will be further enhanced by legislated controls on acquisition and disposal decisions by wholly-owned corporations. This aspect of the legislation flows from administrative measures announced in May

1979 in response to concerns expressed by Parliament, the Auditor General and the Royal Commission on Financial Management and Accountability.

With respect to proliferation, no person or corporation may henceforth incorporate or acquire a corporation on behalf of Her Majesty unless authorized to do so. Similarly, no person or corporation may acquire shares of a corporation (except by way of security) which results in the government having a proprietary interest in the corporation without approval. Provisions also preclude persons or corporations selling or disposing of shares, or substantial assets of a wholly-owned corporation, without the approval of the Governor in Council. Wherever such acquisition and disposal decisions are routine, they will be dealt with expeditiously to facilitate the operations of the government's entrepreneurial agencies.

The legislation also includes provision for the Governor-in-Council to incorporate wholly-owned corporations under the CBCA. This authority would allow the government, subject to Parliamentary resolution, to act quickly in the creation of corporate instruments to pursue particular public policy objectives.

Administrative Procedures

A number of administrative reforms are contemplated to strengthen the relationship between government and entrepreneurial instruments and to enhance and expedite the information flow between shareholder and corporations.

To improve communication, the government will institutionalize the concept of an annual shareholder's meeting. Annually, each appropriate Minister as trustee owner, will meet with boards of directors to formally review corporate performance and to communicate specific government objectives to the board. This will not impede informal communication between the appropriate Minister and the corporation, but will underline the Minister's responsibility to ensure that the chairman and board of directors of the corporation are kept fully informed of government objectives and that the board's accountability to the government is maintained.

To enhance information and direction, Ministers through machinery designed to assist them will begin immediately to develop the corporate plan concept. This work will include ensuring that the form, content and timing of corporate plans and operating and capital budgets is consistent with the Policy and Expenditure Management System. Guidelines and submission schedules that result from these consultations will recognize that the operations of certain corporations require consideration of their individual circumstances in relation to timing and submission requirements.

The government also recognizes the need to ensure that its own systems and procedures are organized and coordinated so that review of

corporate submissions leading to approvals are carried out in the most efficient and expeditious fashion possible. Consequently, consideration and approval of corporate submissions by Ministers will be streamlined wherever possible.

Consistent with existing administrative measures, it is the government's intent that corporations abide by their approved corporate plans and capital budgets and shall submit revised plans and/or budgets when they wish to enter into capital expenditures or commitments not provided for in an approved plan or budget beyond limits attached by government to the original submission.

To further ensure the high quality of financial information and disclosure from Crown corporations, the government will require corporations where it is not already the case to follow generally accepted accounting principles as set out by the Canadian Institute of Chartered Accountants. The government will also require the creation of Crown corporation audit committees where they do not now exist.

Conclusions

The initiatives described above are intended to provide for an enhanced regime of direction, control and accountability. They recognize the important role of wholly-owned government corporations as instruments of national purpose. The initiatives are designed to strike an effective balance between the government's need as shareholder and proprietor to fulfil its obligations to Parliament and the Canadian people and the corporations' need for commercial flexibility and operational freedom.

THE POLICY AND EXPENDITURE MANAGEMENT SYSTEM TIMETABLE

The following timetable covers the formal stages in the process of ministerial considerations and decision-making and assumes that informal consultations in accordance with the responsibilities outlined in this document would take place.

March 31

Wholly-owned corporations would be required to submit a corporate plan through the appropriate Minister for the financial year of the corporation beginning the following January 1st or April 1st, etc., as applicable. The recommended corporate plan, which would combine the Strategic Overview and Operational Plan, would be sent to the Treasury Board Secretariat (TBS) for distribution to the secretariat of the relevant Policy Committee and the Department of Finance.

April/May

The policy committee secretariats would review the corporate plans for the purpose of identifying any policy and/or related funding issues that should be reviewed by their respective Committees in the same time frame as their review of Strategic Overviews. The Department of Finance would review these plans in accordance with the responsibilities of the Minister of Finance relating to wholly owned corporations. TBS would analyse the corporate plans for the same purposes as apply to Operational Plans and in the same time frame.

During the course of these analyses, any matters of a financial nature that might need to be resolved or separately identified as a prelude to policy consideration in Committees would be conveyed to the policy secretariats by TSB and Finance in the context of their responsibilities as outlined above.

July

The Treasury Board, in its report to the Priorities and Planning Committee (P&P), would include its recommendations on corporate plans in the same manner as for Operational Plans as well as noting any special financial considerations.

The Policy Committees would report on any policy decisions and/or policy considerations/reviews to be undertaken with respect to wholly-owned corporations.

September

The approval of the corporate plans by the Governor in Council would incorporate any policy decisions taken or to be further considered by the Committees as a condition of approval. The approval would also reflect any directions from the Minister of Finance with respect to borrowing as well as any Treasury Board conditions respecting financial management and/or control.

P&P would include the resource implications for wholly-owned corporations in the revisions and extensions to the Fiscal Plan.

October 31

Wholly-owned corporations (exemptions to be identified) would be required to submit their capital budgets for the approval of the appropriate Minister, the Minister of Finance, the Treasury Board and the Governor in Council. Corporations (exemptions to be identified) would be required to submit their operating budgets for the joint approval of the appropriate

Minister and the President of the Treasury Board. Any further decisions of Committees would be reflected as appropriate, as would any directions from the Minister of Finance with respect to borrowing.

November 30 - December 15

Capital and operating budgets would be approved both for those corporations whose financial year begins on January 1 and for corporations to be included in Main Estimates.

Conclusion

The above time frame is designed to be consistent with the Policy and expenditure Management System, to provide for appropriate inputs from all relevant parties at various steps in the process, and to provide an acceptable framework for wholly-owned corporations. This schedule could, however, provide for some flexibility in the case of the financially self-sufficient corporations.

The explicit inputs would be further refined with experience.

Any other required steps for wholly-owned corporations should not be prejudged by any of the above.

APPENDIX ' 'PUBL-115' '

PRIME MINISTER . PREMIER MINISTRE

Ottawa, K1A 0A2,
July 19, 1982.

My dear Colleague:

As you know, we have recently tabled in the House amendments to the Financial Administration Act which are designed to facilitate the direction, control and accountability of the government's wholly-owned corporations. I enclose a copy of the amendments, as well as the text of an explanatory policy statement.

The purpose of this letter is to elaborate on the policy statement and to ask you, and through you the wholly-owned corporations responsible to you, to begin immediately the implementation of the intent of these changes. I would also like to indicate the administrative arrangements which I believe are crucial to the successful implementation of an improved regime and which complement and support the proposed amendments.

Ministers, their officials, and the wholly-owned corporations themselves have been engaged for years in intensive study and discussion about the appropriate balance of policies and procedures needed to enable the government to exercise its responsibilities while ensuring that these corporations are as free as possible to operate effectively in a corporate milieu. More recently we have been obliged to ensure that whatever arrangements are made are fully compatible with the government's new Policy and Expenditure Management System.

Over this period a variety of proposals for very elaborate legal structures, processes and organizations have been put forward. It has become increasingly clear, however, that while significant changes are required, they can be accomplished with a minimum of legal and institutional change, provided all those concerned recognize and vigilantly implement the essential aspects of the new process, and the roles, and responsibilities of the principal actors. To this end, we need to commit ourselves to the effective use of available instruments and to the development of machinery and procedures that support them.

The essence of our policy is that the federal government as the sole owner of these corporations has all the rights of a sole shareholder under the Canada Business Corporations Act and will exercise these rights through the appropriate Minister, the Treasury Board and the Minister of Finance. This

letter seeks to clarify the responsibilities of concerned Ministers based on the proposed legislation and policy statement.

The new regime, in addition to clarifying ministerial responsibilities, will provide a framework within which these responsibilities can effectively be carried out. The administrative arrangements are designed to be flexible and can result in a reduction in burden for most corporations and a significant speeding up of the various approval processes even while strengthening the ability of the government to provide direction to its corporations and to hold them accountable. All concerned will need to be rigorous in keeping the necessary procedures as simple and streamlined as possible. In time, with satisfactory experience in the use and reliability of corporate plans, provision may be made to waive requirements for some currently mandatory budgetary approvals.

I consider that the appropriate Minister, who is answerable to Parliament for the conduct of a wholly-owned corporation, must remain central to the sequence of formal and informal processes throughout the planning and approval of the corporation's activities. Thus, it is only after the appropriate Minister is satisfied that he/she can support the proposals of the corporation in its corporate plan, budget submissions, by-laws and borrowings, or in other areas such as the acquisition or disposal of subsidiaries, that these proposals would go forward, as appropriate, to a Cabinet Committee, the Minister of Finance and/or Treasury Board.

I would expect the appropriate Minister to continue to provide policy direction to the wholly-owned corporation either from his/her own perspective or arising out of Cabinet or Cabinet Committee considerations. In this context, boards of wholly-owned corporations will continue to have responsibility for determining the distinction between informal direction compatible with the corporation's objectives and the circumstances which would require the use of formal direction by the shareholder.

Appropriate Ministers will wish to examine the adequacy of specialized support to assist them in discharging their responsibilities. In addition to providing a focus for the support of Ministers as trustee owners, such machinery will need to operate in a manner that enhances rather than impedes effective communication between the appropriate Minister and corporations in his or her policy sector. Any such units should be comprised of officials whose responsibilities are clearly separate from departmental programs affecting corporate instruments. Such machinery will work best, in my judgement, with clearly defined reporting lines to the Minister and Deputy. I would ask that Ministers discuss such arrangements with their Deputies. I have asked that Treasury Board Secretariat and Privy Council officials provide any assistance that may be required in this area. Subsequent to these discussions, I would welcome reports from Ministers on proposed arrangements respecting machinery.

In considering special support units, Ministers may also wish to consider the role of public servant directors. In addition to determining the relationship between such directors and the special support units, it will be important to avoid conflict between the duties of the public servant in other capacities and his or her responsibilities as a director of a corporation. To assist appropriate officials in the Privy Council Office and the Treasury Board Secretariat to give any assistance that may be required in this area.

You will note that the enactment of the proposed amendments would give the Governor in Council the power to issue a directive (in the manner provided for the shareholders of private sector corporations under Section 140 of the CBCA). I would consider this provision as the vehicle which would be used should the Governor in Council, having considered the advice of the Treasury Board and appropriate Minister, be of the opinion that a management systems audit should be carried out.

In addition, as part of the shareholder duties which would be exercised by the Governor in Council upon the passage of the FAA amendments, any new or amended by-laws for each wholly-owned corporation should be submitted to the Governor in Council for approval. In order to ensure consistency where appropriate across the spectrum of wholly-owned corporations, I am requesting that all by-laws recommended by the appropriate Minister be submitted to the Treasury Board for consideration before they are forwarded to the Governor in Council for formal disposition.

Some of the administrative arrangements being instituted at this time are designed to ensure that wholly-owned corporations would be encompassed within a decision-making cycle which is consistent with the timing of policy and expenditure decisions of the government as a whole and which would provide Ministers with a means whereby their policy decisions within a sector could be taken in the full knowledge of the proposed plans of related wholly-owned corporations as well as those of departments and agencies. The details of the Policy and Expenditure Management System timetable as it would apply to these corporations are attached.

The Cabinet Policy Committee would be responsible for policy consideration and direction with respect to the corporate plans of wholly-owned corporations in the same manner as for the Strategic Overviews of departments and agencies. In addition, Governor in Council approval for any requests for additions to or exemptions from the requirement to submit corporate plans and/or capital budgets would be on the recommendation of the appropriate Minister, the Minister of Finance and the Treasury Board, with Cabinet Policy Committee concurrence being a prerequisite in the case of corporate plans.

The Minister of Finance would continue to carry out his statutory responsibilities respecting the management of the Consolidated Revenue Fund, the government's financial position and the Canadian economy. I would consider that the magnitude of the private sector borrowing requirements of

corporations wholly-owned by the Crown would be of particular concern to the Minister of Finance because of his responsibility for the management of the national debt and since such borrowings could impact on the borrowing environment faced by the Government of Canada itself and by other wholly-owned corporations.

Thus, as part of the Minister of Finance's responsibilities under the Policy and Expenditure Management System, the concurrence of the Minister of Finance would be required with respect to the proposed financing plans of corporations, as outlined in their corporate plans and capital budgets. These responsibilities would be in addition to the approval responsibilities which the Minister of Finance would exercise with respect to the borrowings of wholly-owned corporations in conjunction with appropriate Ministers and which are included as amendments to the FAA.

The President of the Treasury Board would continue to be responsible for approving, jointly with the appropriate Minister, a wholly-owned corporation's operating budget where it is required to be submitted for approval. In addition, however, the President of the Treasury Board would have specific responsibilities as they relate to his position as the head of the Committee Ministers, the Treasury Board, in carrying out the statutory responsibilities of that Board.

Recent events have indicated that the government must more strongly exercise its financial responsibilities. It is essential to Treasury Board's exercise of its statutory responsibilities that it have full access to timely and accurate information bearing on the financial activities of Crown enterprises. Generally speaking, this information will be obtained through the appropriate Minister or his officials as occurs at present. However, the Board will have authority under the new Section 67(1) of the FAA to seek information directly from a wholly-owned corporation, when necessary, and will keep the appropriate Minister apprised of any formal use of this Section. The existing informal communications between the Treasury Board Secretariat, departments and Crown enterprises will continue. Further, the Treasury Board will ensure that the appropriate Minister is alerted and, if necessary that Cabinet is advised whenever the Board considers a corporation's financial situation to be such that it requires immediate attention.

In practice, approval of acquisition or disposal decisions proposed by the appropriate Minister would be made by the Governor in Council following consideration by the Treasury Board and the appropriate Policy Committee (if the Policy Committee chairman determines that the issues at stake require review and discussion by a Cabinet Committee). Since it is the government's intention to handle routine questions of acquisition and disposal as expeditiously as possible, Governor in Council orders may, where circumstances warrant, be of a general nature, thus providing a corporation with the flexibility to undertake certain categories or types of acquisition and disposal in accordance with stipulations attached to the general approval. With respect to corporate plans, Governor in Council approval of ministerial

submissions would be contingent upon consideration by a Cabinet Committee, the Treasury Board and the Minister of Finance.

I consider that the successful integration of wholly-owned corporations into the Policy and Expenditure Management System, both from the government's and the corporations' points of view, will depend to a large extent on the ability of the government to respond to the corporations' submissions in a timely manner in order to ensure that all approvals are obtained prior to the commencement of each corporation's financial year. In order to overcome some of the deficiencies which exist in the current system, I have indicated to the President of the Treasury Board that a special unit within the Treasury Board Secretariat should be given the responsibility for coordinating the movement of the corporate plan and budget submissions. In addition, this Crown corporation coordinating unit, in consultation with Finance and policy committee secretariat officials, as well as with the appropriate Minister's special Crown corporations support unit or departmental officials, should work directly with the wholly-owned corporations in formulating the form and content of data necessary for the government to be able to fully assess the financial implications of corporate plans and evaluate the financial performance of corporations as well as to ensure that all other ministerial information requirements are met.

The policy being introduced for the management of the government's corporate holdings is progressive and timely and offers clear advantages for both wholly-owned corporations and government. It is an important initiative by the government and we should proceed with its implementation as quickly as possible.

Accordingly, I would ask you to take steps immediately to implement the administrative regime described in this letter and its attachments. Pending passage of the necessary amendments to the Financial Administration Act, we should seek to apply the intent of the legislative changes as far as possible. With your cooperation, I am sure these arrangements will prove to be a significant improvement to our ability to provide effective direction and control of the government's wholly-owned corporations.

Yours sincerely,

Original signed by P.E.T.

APPENDICE «PUBL-104»

Chairman of the Standing
Committee on Public Accounts

Président du Comité permanent
des comptes publics

OTTAWA, Ontario
Le 12 octobre 1982

L'honorable Herb Gray, c.p., député,
Président du Conseil du Trésor,
Pièce 333, Édifice de l'Ouest,
Chambre des communes,
Rue Wellington,
Ottawa (Ont.).
K1A 0A6

Monsieur,

Je m'en réfère à la lettre que vous m'avez écrite le 4 octobre 1982, en réponse à la lettre que j'ai adressée au secrétaire du Conseil du Trésor au sujet de notre étude des programmes importants de dépenses publiques.

Vous savez peut-être que l'honorable Donald Johnston, lorsqu'il est devenu président du Conseil du Trésor, a établi la politique de commenter officiellement tous les rapports que le Comité permanent des comptes publics présentait à la Chambre des communes, chaque fois que ces rapports portaient sur des questions qui intéressaient généralement le gouvernement et sur lesquelles il pouvait offrir quelques commentaires, du fait des responsabilités que le Conseil du Trésor assume dans la gestion générale de la Fonction publique. Mon comité y a vu une initiative fort utile.

Au nom de mon comité, je vous souhaite la bienvenue dans vos nouvelles fonctions et j'ai cru bon de vous signaler ce fait, espérant que vous serez en mesure de prendre le même engagement envers mon comité.

Je vous saurai gré de toute aide que vous serez en mesure de m'accorder à cet égard et vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes bons sentiments.

Bill Clarke, C.A.,
député de Vancouver Quadra.

President of the
Treasury Board

Le président du
Conseil du Trésor

Le 20 décembre 1982

Monsieur Bill Clarke, député,
Président du Comité permanent
des comptes publics
Pièce 254, Édifice de l'Ouest
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

Je réponds à votre lettre datée du 12 octobre 1982 dans laquelle vous exprimez le voeu que je maintienne la politique établie par l'ancien président du Conseil du Trésor, l'honorable Donald Johnston, de commenter officiellement les rapports du Comité permanent des comptes publics.

J'ai l'intention de commenter officiellement tous les rapports du Comité qui se rapportent à des questions d'envergure gouvernementale puisque le Conseil du Trésor assume la responsabilité de la gestion de la Fonction publique en général.

Je vous assure que le Conseil du Trésor continuera à s'intéresser aux recommandations que votre comité fait au Parlement. J'ai l'intention, pour ma part, de maintenir de bonnes communications avec le Comité permanent des comptes publics sur toutes les questions qui nous intéressent mutuellement.

Veuillez croire, Monsieur, à l'expression de mes bons sentiments.

L'hon. Herb Gray, c.p., député.

APPENDICE «PUBL-105»

Chairman of the Standing
Committee on Public Accounts

Président du Comité permanent
des comptes publics

Ottawa, Ontario
Le 3 novembre 1982

L'honorable Francis Fox, c.p., député,
Ministre des Communications
Chambre des communes,
Pièce 580, Édifice de la Confédération,
Rue Wellington,
Ottawa (Ont.).
K1A 0A6

PAR PORTEUR

Monsieur,

Je vous écris au sujet du Quatorzième rapport du Comité permanent des comptes publics qui a été déposé à la Chambre des communes le mercredi 26 mai 1982. Ce rapport portant sur la vérification intégrée de la société des Musées nationaux du Canada.

On pouvait y lire:

« 7. a) que le Ministre des communications étudie de toute urgence la possibilité de modifier la Loi sur les musées nationaux afin de créer un poste de Sous-ministre, dont le titulaire aurait des pouvoirs clairement définis et serait responsable devant le conseil d'administration et les directeurs de musées de la Corporation, et qu'il le fasse en se fondant sur les résultants de la vérification intégrée du Vérificateur général, sans tenir compte des autres enquêtes connexes, par exemple celle du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale (le Comité Applebaum/Hébert);»

Mon comité étudie actuellement son programme pour l'automne et l'hiver et, en prévision d'une nouvelle convocation de la société des Musées nationaux, il aimerait bien connaître votre opinion sur cette recommandation du Comité.

Nous vous serons gré de toute l'aide que vous serez en mesure de nous accorder à ce sujet et vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos bons sentiments.

Bill Clarke, C.A.,
député de Vancouver Quadra.

Government of Canada

Gouvernement du Canada

Minister of Communications

Ministre des Communications

Ottawa K1A 0C8

Le 21 décembre 1982

Monsieur William Clarke, député
Président du Comité permanent
des comptes publics
Chambre des communes
Pièce 254-W
Ottawa (Ont.)

Monsieur,

Dans votre lettre du 3 novembre, vous me demandez quelle suite j'ai donnée à la recommandation qui m'a été faite, dans le quatorzième rapport du Comité permanent des comptes publics, d'étudier la possibilité d'apporter à la Loi sur les Musées nationaux une modification propre à en définir la hiérarchie administrative. Il m'était suggéré en outre de le faire, sans tenir compte de toutes les autres enquêtes connexes, par exemple celle du Comité permanent d'étude de la politique culturelle fédérale (Applebaum/Hébert).

Mais j'ai reçu entre-temps, et déposé, le rapport final du comité susmentionné, et j'ai commencé à rédiger un document où j'explique en détails comment j'entends y donner suite. Au nombre des recommandations du Comité, il s'en trouvait quelques-unes qui, si on les appliquait, modifieraient profondément l'administration des Musées nationaux du Canada et en changeraient radicalement le mandat.

Étant donné que le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire du Comité spécial du cabinet qu'il a établi à cette fin, et moi-même, par l'intermédiaire de mon ministère, avons promis à la population du Canada un examen poussé et, là où il était possible de le faire, une application des recommandations du Comité d'étude de la politique culturelle fédérale, j'estime qu'il faut, avant de modifier la structure des M.N.C., étudier d'abord lesdites recommandations.

Je puis vous assurer que je partage l'inquiétude de votre Comité au sujet des Musées nationaux du Canada, et je suis fermement résolu à m'occuper de ce problème aussi tôt que possible, en tenant compte des nouvelles propositions du rapport Applebaum/Hébert, ainsi que des réactions qu'il suscitera au sein de la population du Canada.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes bons sentiments.

Francis Fox

APPENDICE «PUBL-106»

Chairman of the Standing
Committee on Public Accounts

Président du Comité permanent
des comptes publics

O T T A W A

Monsieur G. Choquette
Président de la Commission
canadienne du lait
2197, promenade Riverside
5ième étage, Immeuble Pebb
Ottawa K1A 0Z2

Le 26 novembre 1982

Monsieur,

À la suite de la réunion du Comité de direction qui a eu lieu hier, nous voudrions que vous répondiez aux questions suivantes concernant les politiques d'expédition de la Commission.

1. La Commission canadienne du lait possède-t-elle une politique précise concernant l'adjudication du transport des exportations CIF (Cost, insurance and freight)? Dans la négative, pour quelle raison?
2. Qui, à l'extérieur du gouvernement du Canada, conseille la Commission sur le moyen le plus économique de transporter les exportations CIF?
3. La Commission canadienne du lait a-t-elle déjà disposé de navires affrétés à terme? Dans l'affirmative, quel était le nom du courtier et qui gérait l'exploitation quotidienne de ces navires?
4. La Commission a-t-elle envisagé d'adopter une politique d'expédition maritime qui permettrait d'accorder 40% des contrats à des expéditeurs canadiens?

Nous vous saurions gré de répondre sans tarder aux questions susmentionnées, car nous rédigeons actuellement notre Rapport à la Chambre des communes.

Veuillez recevoir, Monsieur, mes salutations distinguées.

WHC/cb/ml

original signé par
Bill Clarke, député

c.c.: M. Louis Desmarais, vice-président
M. J.D.W. Campbell, greffier

Canadian Dairy Commission

Commission canadienne du lait

2197 Riverside Drive

2197 Promenade Riverside

Ottawa, Canada

Ottawa, Canada

K1A 0Z2

K1A 0Z2

Le 7 décembre

M. Bill Clarke, C.A.

Président du Comité permanent

des comptes publics

Chambre des communes

Pièce 254, Édifice de l'Ouest

Ottawa (Ontario)

K1A 0A6

Monsieur,

J'ai bien reçu votre lettre du 26 novembre dans laquelle vous demandez à la Commission de vous fournir des renseignements sur ses politiques d'expédition et je suis heureux de répondre aux quatre questions du comité.

1. La CCL possède effectivement une politique précise sur l'adjudication du transport des exportations CIF; elle vise à obtenir le taux le moins élevé par l'entremise d'appels d'offres.
2. La Commission ne tente pas d'obtenir les conseils de personnes de l'extérieur sur l'économie des transports puisqu'elle compte parmi son personnel un agent des transports compétent qui s'en charge.
3. À l'heure actuelle, la CCL dispose de trois navires affrétés à terme en vertu d'une décision de la Commission.

Deux de ces navires--La «AL RAHIM» et le «AL RAKEEB», ont été fournis par le Groupe maritime (Canada), organisme établi à Vancouver (Colombie-Britannique).

Un troisième navire, le «SINOEX», a été fourni par la Horizon Trading Inc., établie à New York.

Ces trois navires sont affrétés pour un an, et leur contrat est renouvelable.

Les navires affrétés sont obtenus par le personnel de la CCL qui demande des soumissions de divers courtiers maritimes. La soumission

Monsieur Bill Clarke

la moins élevée est acceptée. L'exploitation quotidienne de ces navires est gérée par le personnel de la CCL.

4. La CCL n'a pas envisagé d'élaborer une politique d'expédition de ce genre, car il est dans l'intérêt des producteurs laitiers d'utiliser les taux d'expédition les moins élevés qui sont offerts sur le marché.

J'espère que ces réponses vous aideront à rédiger votre Rapport.

Veuillez recevoir, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le président,

Gilles Choquette.

APPENDICE «PUBL-107»

Auditor General of Canada

Vérificateur général du Canada

240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Le 15 décembre 1982

Monsieur W. Clarke, député
Président du Comité permanent
des comptes publics
Pièce 254, Édifice de l'Ouest
Chambre des communes
Ottawa (Ont.)
K1A 0A6

Objet: Ministère des Transports--Rapport
annuel 1982--chapitre 13

Cher Bill,

Je suis heureux de vous transmettre sous ce pli les renseignements que Mlle Campbell a demandés lors de la réunion du 9 décembre du Comité des comptes publics. Cette liste complète les renseignements fournis par Mlle Campbell, en ajoutant la subvention fédérale au prix total d'un déplacement entre Portland, Maine et Halifax, Nouvelle-Écosse. De plus, elle vient appuyer l'article 13.72 du rapport annuel qui fait valoir la nécessité de considérer tous les facteurs en cause dans les projets de déplacement. Le coût total du transport d'une voiture et de son conducteur de Portland, Maine à Halifax, s'élèverait à 550 \$ par route et traversier (via Yarmouth) par opposition à 203.76 \$ par route.

Veuillez agréer, Cher Bill, l'expression de mes bons sentiments.

Kenneth M. Dye, C.A.

P.j.

COÛTS DU TRANSPORT

Voyage entre Portland, Maine et Halifax, N.-É.

Itinéraire	Millage (1)	Coût du déplacement (2)	Coût du traversier (3)	Coût à l'usager	Subvention fédérale (4)	Coût total	Durée du voyage (5)
		\$	\$	\$	\$	\$	heures
Par route	566	203,76	—	203,76	S/O	203,76	12
Par route et traversier VIA Yarmouth	200	72,00	110,00	182,00	368,00	550,00	16

SOURCES:

1. Carte routière du Canada.
2. Taux du mille: 36c.
3. Barème de 1982 pour une voiture et une personne adulte.
4. Ministère des Transports — revenu exprimé en pourcentage des dépenses 23%.
5. Vitesse moyenne sur la route: 50 milles à l'heure — durée de la traversée: 12 heures — attente exclue.

APPENDICE « PUBL - 108 »

President of the
Treasury Board of Canada

Président du
Conseil du Trésor du Canada

Le 20 décembre 1982

Monsieur B. Clarke, député
Président du Comité permanent
des comptes publics
Pièce 254, Édifice de l'Ouest
Chambre des communes
Ottawa (Ont.)
K1A 0A6

Monsieur,

Mon collègue, l'honorable Donald J. Johnston, ancien président du Conseil du Trésor, vous a fait part de son intention d'étudier d'autres règles de comptabilité dont il s'inspirerait pour préparer les états financiers sommaires du gouvernement. Il ajoutait que l'amélioration des états financiers devait commencer par l'étude des buts poursuivis, pour ensuite dégager les modalités de diffusion nécessaires.

Je suis heureux de vous informer qu'un document provisoire pour guider la discussion des buts et fins des états financiers du gouvernement du Canada est déjà rédigé et que le bureau du Vérificateur général, conformément à son plan initial, discutera maintenant du document avec les parties intéressées afin d'atteindre un consensus dans la mesure du possible. Cet accord sur les buts et fins est essentiel pour définir dans quel cadre se situera l'élaboration des politiques régissant les états et rapports qui, ultimement, constitueront la base des états financiers du Canada.

Le processus de révision fera appel, bien sûr, au Comité des comptes publics. Mais il serait prématuré de préciser pour le moment quand les états et les principes qui les sous-tendent seront faits. Le Comité, entre-temps, sera renseigné sur les progrès de cette étude.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes bons sentiments.

L'hon. Herb Gray, c.p., député.

APPENDICE «PUBL-109»

HOUSE OF COMMONS
CHAMBRE DES COMMUNES
CANADACHAIRMAN OF THE STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTSPRÉSIDENT DU COMITÉ PERMANENT
DES COMPTES PUBLICS

OTTAWA (Ontario)

Le 17 janvier 1983

L'honorable André Ouellet, C.P., député
Ministre de la Consommation et des Corporations
Édifice du Centre, pièce 509-S
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

Je vous écris au nom du Comité permanent des comptes publics au sujet
du seizième rapport de mon Comité, daté du 23 juin 1982.

Ce rapport contient les recommandations suivantes:

« 11. Votre Comité recommande:

- a) que le gouvernement retienne les services du Vérificateur général comme covérificateur de la Société tout au moins jusqu'à ce que celle-ci atteigne à l'autonomie financière;
- b) que le gouvernement étudie l'opportunité de modifier ou promulguer la loi pertinente afin de préciser les responsabilités de vérification du Vérificateur général;
- c) que le Ministre permette au Vérificateur général de donner suite à son présent rapport de vérification intégrée du ministère des Postes et de mener plus tard d'autres vérifications intégrées de la Société;»

Pour faire suite à ce rapport, mon Comité compte tenir une audience le jeudi 3 février 1983 à 10 heures, pour entendre le témoignage du Président du Conseil d'administration et du Président et Directeur général de la Société canadienne des postes.

Nous vous saurions gré par conséquent de bien vouloir nous faire connaître d'ici là votre réponse à ces trois recommandations.

Je vous remercie de votre collaboration et vous prie d'agréer, monsieur le ministre, mes salutations respectueuses.

Bill Clarke, F.C.A., député

Minister responsible for
Canada Post Corporation

Ministre responsable de la
Société canadienne des postes

House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Le 24 janvier 1983

Monsieur Bill Clarke, F.C.A., député
Président du Comité permanent
des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur et Cher Collègue,

J'ai bien reçu votre lettre du 17 janvier, qui portait sur le seizième rapport du Comité permanent des comptes publics, et plus précisément sur les recommandations relatives à la Société canadienne des postes.

Je communiquerai avec vous très bientôt au sujet des points soulevés dans votre lettre.

Je vous prie d'agréer, monsieur et cher collègue, mes salutations distinguées.

André Ouellet

APPENDICE «PUBL-110»

Deputy Minister
Transport Canada

Sous-ministre
Transports Canada

Le 23 décembre 1982

Monsieur Bill Clarke, député
Président du Comité permanent
des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)

Monsieur,

Dans son rapport du 30 juillet 1982, votre Comité faisait part de ses conclusions au sujet du double bénéfice de 53 millions de dollars au CN et demandait pour le 31 décembre 1982 un rapport sur les moyens mis en oeuvre pour résoudre ce problème.

Je suis heureux de vous annoncer que des mesures ont été prises pour que le montant payé en trop soit ajouté à celui du prêt consolidé consenti au CN par le gouvernement du Canada. Ce prêt a été accordé en 1977 au moment de la révision du capital, à titre de consolidation des dettes du CN qui n'étaient pas visées par la révision du capital de 808 millions.

Il faudra encore quelque temps pour terminer toutes les ententes nécessaires. Si vous le désirez, je me ferai un plaisir de vous faire parvenir un nouveau rapport lorsqu'elles auront été conclues.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

N. van Duyvendyk

pour Arthur Kroeger

Pièce jointe

NOTA DU GREFFIER:

Réponse à une recommandation contenue dans le dix-septième rapport du Comité permanent des comptes publics, daté du 30 juillet 1982.

APPENDICE «PUBL-111»

Government of Canada
Fisheries and Oceans

Gouvernement du Canada
Pêches et Océans

Deputy Minister

Sous-ministre

240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0E6

Le 4 janvier 1983

Monsieur J.D. Campbell
Greffier du Comité permanent
des comptes publics
Chambre des communes
180, rue Wellington
Pièce 540
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

J'ai le plaisir de vous faire parvenir les renseignements demandés en réponse aux recommandations contenues dans le dix-septième rapport du Comité.

Si vous avez besoin de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le directeur de la Direction de la vérification interne, M. F.N. Strang.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

A.W. May

P.j.

Législature — 32^eSession — 1^{re}17^e rapport,

daté du 30 juillet 1982.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS ET
LES RÉPONSES DU MINISTÈRE DES PÊCHES ET OCÉANS

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

RÉPONSES DES MINISTÈRES/AGENCES

17. Au sujet de la vérification intégrée du ministère des Pêches et des Océans, votre comité recommande que:

a) le Gouvernement revoie les programmes de subvention pour les bateaux de pêche afin d'en évaluer la nécessité et l'efficacité;

Une évaluation du programme d'aide pour les bateaux de pêche sera amorcée au début de la nouvelle année. On prévoit en communiquer les résultats au comité de gestion du ministère en mai 1983. A noter également que le ministère a réduit les sommes affectées au programme d'aide pour les bateaux de pêche de quelque \$3 millions en 1982-83 et que le budget des dépenses pour 1983-84 ne comprend que \$1,98 million, soit une réduction de \$6,3 millions sur les trois dernières années. Ce programme sera réexaminé de nouveau en fonction du rapport du Groupe de travail des pêches de l'Atlantique. On sait toutefois que le groupe de travail a soulevé la question du manque de fonds de roulement pour les pêcheurs.

b) que le Ministère entreprenne immédiatement une analyse de ses niveaux relatifs de dépenses par espèce de poisson afin de mieux justifier ces dépenses et de veiller à un usage économique et rentable des fonds publics dans les pêches canadiennes;

Le ministère a déjà entrepris l'examen des allocations budgétaires régionales en relation avec le total des débarquements (toutes les espèces réunies), la valeur en dollars des débarquements, le nombre de pêcheurs et le nombre de bateaux. Il serait très difficile de recueillir des données sur chaque espèce et celles-ci seraient grevées de fortes réserves à cause des différences touchant la géographie, les connaissances scientifiques et les pratiques de pêche et de gestion propres à chaque espèce. Cependant, la nouvelle structure des éléments de planification du ministère, qu'a récemment approuvée le comité de gestion du ministère, fournira des renseignements sur lesquels se fondent les activités tant de recherche que de gestion des ressources concernant certains grands groupes d'espèces. Ces renseignements devraient permettre au ministère d'effectuer le type d'analyse que recommande le comité.

c) le Ministère améliore ses services de soutien;

Le ministère a apporté des améliorations importantes à ses services de soutien. Dans les domaines de

a) la gestion de l'informatique, une politique d'acquisition a été émise; une ébauche de politique sur la sécurité a été rédigée; un plan informatique à long terme sera élaboré d'ici le 31 mars 1983;

b) la gestion de l'utilisation optimale du personnel, le plan d'action du ministère pour l'amélioration des pratiques et contrôle de gestion comporte des projets visant à améliorer la gestion des ressources humaines du ministère, la formation et le perfectionnement, et un système d'information sur le personnel; les projets sont en marche et doivent être menés à terme d'ici le milieu de 1983;

c) la vérification interne, les fonctions d'un comité de vérification sont assumées par le comité de gestion du ministère;

d) la gestion des installations et du matériel, des instructions pertinentes ont été émises à l'égard des prévisions de coûts et du contrôle des dépenses des projets; un certain nombre de projets d'amélioration de la gestion touchant ces fonctions sont en marche et seront menés à terme au cours des deux prochaines années.

Législature — 32^e
Session — 1^{re}

17^e rapport,
daté du 30 juillet 1982.

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS ET
LES RÉPONSES DU MINISTÈRE DES PÊCHES ET OCÉANS

RECOMMANDATIONS DU COMITÉ	RÉPONSES DES MINISTÈRES/AGENCES
d) le Ministère prenne des mesures correctives pour améliorer l'efficacité de ses piscifactories;	Des mesures correctives sont en train d'être prises afin d'améliorer l'efficacité des établissements piscicoles. La piscifactorie Margaree fonctionne à régime réduit. L'administration de la piscifactorie d'Antigonish a été remise au gouvernement provincial de la Nouvelle-Écosse. Grâce à l'aide du programme de création d'emplois, des travaux d'amélioration et d'agrandissement sont en cours dans les installations choisies, dont les piscifactories de Mactaquac, Saint Jean et Mersey. On prévoit fermer progressivement la piscifactorie de Florenceville suite à l'agrandissement prévu de l'établissement de Mactaquac.
e) le Ministère réévalue et remodèle ses processus d'allocation à la lumière des constatations du Vérificateur général;	Cette question a été abordée par le Groupe de travail Kirby sur les pêches de l'Atlantique et par la Commission sur la politique des pêches du Pacifique (Pearse). Le ministère étudie les recommandations de la commission Pearse et attend la décision du Cabinet au sujet du rapport Kirby avant de mettre au point les mesures correctives des processus d'allocation.
f) le Ministère prenne des mesures pour améliorer la qualité de ses informations socio-économiques et fasse un meilleur usage de ces informations pour effectuer les allocations.	<p>Au cours de l'année écoulée, le Ministère, en collaboration avec le Groupe de travail sur les pêches de l'Atlantique, a mené des enquêtes sur les ménages de pêcheurs, afin de recueillir des renseignements sur les gains, les coûts et autres aspects sociaux et démographiques touchant les pêcheurs de la côte atlantique. En outre, un travail d'envergure a été entrepris afin de recueillir et de cataloguer des données sur quelque 1 300 collectivités vivant de la pêche. Des enquêtes ont également été menées pour obtenir des renseignements clés sur les entreprises de transformation. Les résultats de ces enquêtes ont contribué dans une large mesure à l'élaboration d'une politique des pêches.</p> <p>Ce travail de cueillette et d'utilisation de renseignements socio-économiques pour la gestion des pêches de l'Atlantique se poursuit et sera davantage approfondi afin de combler les lacunes antérieures touchant l'information, non seulement dans la région de l'Atlantique, mais très bientôt dans les autres régions de pêche du Canada également.</p>

APPENDICE «PUBL-112»

COMMISSION CANADIENNE DU LAIT

CARGAISONS POUR LESQUELLES LA CCL A REÇU DES RÉCLAMATIONS — 1978-1982

Arrivée au port	Client	Nom du navire	Cargaison de lait concentré	Valeur totale des ventes	Montant total versé par la CCL	Montant récupéré des compagnies d'assurance par la CCL	Solde
			caisses	\$	\$	\$	\$
6 juill. 1978	ONACO	Biban	30 024	505 304	7 968,42	—	7 968,42
Déc. 1978	ONACO	Biban	154 548	2 601 043	1 750 000,00	383 000,00	*1
16 janv. 1980	ONACO	Mistral Del Norte	250 416	4 499 725	23 719,63	20 332,17	3 387,46
8 mars 1980	ONACO	Ouarsenis	10 088	183 797	2 115,78	1 334,54	781,24
14 avril 1980	ONACO	Alvorada	234 899	4 110 263	22 540,22	16 553,91	5 986,31
24 avril 1980	ONACO	Ouarsenis	252 201	4 274 807	33 652,88	—	33 652,88
10 juin 1980	ONACO	Amulet	112 672	1 973 707	37 148,85	21 239,36	15 909,49
20 juin 1980	ONACO	IBN-Badis	226 016	3 959 185	22 900,22	17 276,06	5 624,16
22 juin 1980	ONACO	Aures	226 016	3 959 185	7 102,52	6 219,15	883,37
6 sept. 1980	ONACO	IBN-Badis	456 064	8 842 000	55 943,26	64 233,31	(8 290,05)
29 oct. 1980	ONACO	Junior Lone	94 656	1 809 974	20 515,75	15 269,37	5 246,38
31 oct. 1980	ONACO	M/V Manthos	160 000	2 852 361	10 971,73	10 971,73	—
		M/V Grytta	175 440	3 096 356	139 269,53	139 269,53	—
11 nov. 1980	ONACO	Mathilda	201 600	3 874 010	44 691,18	35 975,95	8 715,23
11 janv. 1981	ONACO	Mathilda	201 600	3 874 010	20 485,14	18 915,42	1 569,72
7 mars 1981	ONACO	IBN Siradj	93 090	1 441 383	72 099,04	69 779,57	2 319,47
Juin 1982	West India	Arebico	8 997	159 157	89 750,00	—	*2
Août 1982	Snowballs	Argolikos	850	17 019	25 786,65	—	*3
				52 033 286	2 386 670,80	820 370,07	83 754,08

NOTE DU GREFFIER:

Cette liste a été fournie par la
Commission canadienne du lait le 7 janvier 1983.

N.B.:

1 — Il y a eu concordat, et le solde n'a pas pu être réclaté.

2 et 3 — Les marchandises étaient endommagées en raison de leur âge, et aucune récupération n'a été possible contre les tierces parties.

APPENDICE «PUBL-113»

HOUSE OF COMMONS
CHAMBRE DES COMMUNES
CANADAChairman of the Standing
Committee on Public AccountsPrésident du Comité permanent
des comptes publicsOttawa, Ontario
Le 3 novembre 1982Monsieur J. Donnelly,
Président,
Énergie atomique du Canada Limitée,
271, rue Slater,
21e étage,
Ottawa (Ontario).
K1A 0S4PAR PORTEUR

Monsieur,

Je vous écris au sujet de la réunion qu'a tenue mon comité le 27 avril 1982 au sujet des usines d'eau lourde d'Énergie atomique du Canada Limitée.

Vous vous souviendrez que cette réunion faisait suite au cinquième rapport du Comité, daté du mercredi 8 avril 1981. Lors de la réunion du 27 avril 1982, au cours de la discussion sur les deux usines d'eau lourde, vous avez indiqué que la principale période d'étude se situerait en octobre de cette année.

Mon comité étudie actuellement les éléments en souffrance soulevés dans ses derniers rapports et serait heureux de recevoir un rapport de suivi sur cette question.

Je vous remercie de votre assistance et vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Bill Clarke, F.C.A.,
député de Vancouver Quadra.

Atomic Energy L'Énergie Atomique
of Canada Limited du Canada, Limitée

James Donnelly
Président

Cable «Mota»
Tél. (613) 237-3270
Telex 053-3126
275, rue Slater
Ottawa K1A 0S4

Le 12 novembre 1982

Monsieur W. Clarke, député,
Président du Comité permanent
des comptes publics,
Chambre des communes,
OTTAWA, (Ontario).

Monsieur,

Je vous remercie de votre lettre du 3 novembre au sujet de l'examen des opérations de notre usine d'eau lourde, examen qui, comme nous l'avons déjà signalé, devait être entrepris cette automne dans le cadre de nos travaux courants de planification. Cet examen a effectivement eu lieu, et nos conclusions ont été soumises au détenteur de la majorité de nos actions en fiducie pour qu'il les étudie.

Nous comptons recevoir ses commentaires très bientôt, et nous serons alors en mesure de mettre au point notre programme d'opérations pour l'année financière qui vient. Je serai bien sûr très heureux de vous faire parvenir par la suite le rapport de suivi que vous demandiez dans votre lettre.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

James Donnelly

APPENDICE «PUBL-114»

Le 30 juin 1982

Enoncé de principeIntroduction

Les modifications à la Loi sur l'administration financière visent à appuyer les efforts du gouvernement pour améliorer l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques de développement économique et régional. Les améliorations apportées en ce qui touche la direction, le contrôle et les relations d'imputabilité des sociétés qui sont la propriété exclusive du fédéral permettront de mieux les intégrer dans les stratégies globales de développement du gouvernement. Les sociétés de la Couronne jouent un rôle essentiel puisque leurs interventions dans les grands secteurs de l'industrie, des finances et des services sont vitales pour l'intérêt national. Leurs actifs se chiffrent à quelques \$40 milliards, leurs revenus annuels dépassent les \$7 milliards et elles emploient plus de 200 000 Canadiens dans les différentes régions du pays.

Ces modifications et les mesures qui s'y rattachent visent à améliorer de façon générale la vigilance et l'efficacité du gouvernement dans son rôle d'actionnaire des sociétés dont il a la propriété exclusive. Le gouvernement estime qu'en prenant un certain nombre de mesures essentielles, il parviendra à améliorer rapidement et efficacement ses rapports avec les sociétés de la Couronne.

Ces rapports doivent être équilibrés avec soin. D'une part, le gouvernement doit veiller à ce que les sociétés puissent être dirigées, agir et être tenues comptables d'une manière qui soit compatible avec leur rôle important au niveau national. D'autre part, il est essentiel de leur laisser suffisamment de latitude pour qu'elles puissent fonctionner normalement comme sociétés, selon les pratiques établies dans le monde des affaires.

Pour accroître son efficacité en tant que propriétaire et, dans bien des cas, en tant que banquier des sociétés de la Couronne, le gouvernement prendra d'abord des mesures pour mieux user des pouvoirs que lui confèrent les lois constitutives et la Loi sur l'administration financière. Ces lois contiennent les prescriptions essentielles pour faire en sorte que les sociétés répondent par leurs actions aux grandes orientations du gouvernement et soient comptables de leur gestion financière. À cette fin, le gouvernement améliorera certains organes internes afin d'aider les ministres à assumer efficacement leurs responsabilités de surveillance et de direction des sociétés dont ils ont la charge. Parallèlement, d'autres réformes seront apportées aux méthodes administratives. Enfin, certaines réformes

législatives précises seront entreprises au besoin, afin de compléter les mesures prises concernant les structures et les méthodes administratives.

Organisations

Afin de mieux jouer son rôle d'actionnaire, le gouvernement créera ou améliorera, le cas échéant, certaines structures afin de faciliter la tâche des ministres responsables des sociétés de la Couronne qui sont la propriété du gouvernement, (le ministre des Finances, le président du Conseil du Trésor et les autres ministres concernés). Il ne suffit pas de créer plus d'instruments administratifs et législatifs mais aussi de mettre en place des mécanismes efficaces pour aider les ministres à se servir des outils qui sont déjà disponibles ou qui le seront bientôt pour assurer la mesure nécessaire de direction, de contrôle et de responsabilité.

Même si les organisations de base créées pour les sociétés de la Couronne auront des fonctions spécialisées qui dépendront des responsabilités particulières découlant des lois ou de politiques du ministre dont elles relèveront, ces responsabilités ne s'exerceront pas, en réalité, à l'exclusion l'une de l'autre. Par conséquent, le gouvernement cherchera à mettre en place des méthodes et des mécanismes appropriés pour coordonner l'examen et l'approbation des demandes présentées par les sociétés, afin de pouvoir y répondre efficacement et ponctuellement.

Les différentes structures organisationnelles spécialisées sont ou seront mises en place de façon à aider les ministres directement responsables à assumer leurs responsabilités d'actionnaire-propriétaire ou de propriétaire. Ces organes relèveront directement du ministre et du sous-ministre adjoint. De cette façon, les ministres compétents, les conseils d'administration des sociétés et les hauts gestionnaires pourront maintenir de bonnes communications ou les améliorer. La mise en place de ces structures à l'intention des ministres concernés progresse déjà bien. Des services spéciaux de cette nature sont actuellement à la disposition du ministre des Finances et du président du Conseil du Trésor.

Mesures législatives

Pour jouer plus efficacement et avec plus de vigilance son rôle d'actionnaire, le gouvernement considère un certain nombre de mesures législatives, bien définies et essentielles, qui iront de pair avec les réformes administratives et l'amélioration des structures.

De façon générale, les modifications qu'il est proposé d'apporter à la Loi sur l'administration financière s'appliqueront à toutes les sociétés énumérées aux annexes C et D de cette Loi. Toutefois, le gouverneur en conseil sera habilité soit à en exempter certaines des sociétés énumérées dans la Loi, soit à les appliquer à certaines autres sociétés dont il a la

propriété exclusive. Dans le cas des contrôles sur prolifération, dont il est question ci-dessous, les nouvelles dispositions s'appliqueront à toutes les sociétés possédées en propriété exclusive.

Le gouvernement est conscient que certaines sociétés ou certains groupes de sociétés peuvent, en raison de circonstances particulières ou d'engagements précédents, devoir être exemptés des mesures de réforme des sociétés de la Couronne. C'est le cas, en particulier, des nouvelles dispositions qui, si elles étaient appliquées, établiraient des relations inconvenables ou préjugeraient de l'examen actuel de ces relations. C'est la raison pour laquelle le gouvernement n'appliquera pas (à l'exception des contrôles sur l'expansion des sociétés) les nouvelles dispositions à la Commission canadienne du blé, à la Banque du Canada et au Centre de recherches pour le développement international. De même, en attendant que soit terminée la Revue de la politique culturelle, les nouvelles dispositions, à l'exception de celles qui concernent les contrôles sur la prolifération des sociétés, ne seront pas appliquées aux sociétés à vocation culturelle. Toutefois, ces corporations continueront de suivre les arrangements administratifs qui existent déjà. Les sociétés ainsi exemptées continueront toutefois d'être régies par leur loi spéciale et par les dispositions actuelles de la Loi sur l'administration financière qui s'appliquent à elles.

Conformément aux principes d'une saine administration et pour faire en sorte que les ministres responsables disposent de toute l'information dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions, le gouvernement rendra obligatoire la présentation d'un plan corporatif. En règle générale, ce plan corporatif devra réunir tous les détails concernant les stratégies d'expansion et d'exploitation de la société, démontrer que ces stratégies n'entrent pas en contradiction avec son mandat ou avec les objectifs du gouvernement, et préciser leurs incidences financières ainsi que la durée de leur mise en oeuvre. Ils devront prendre la forme de documents stratégiques échelonnés sur une période de trois à cinq ans et être adaptés, autant que possible, au type d'activité et à la situation de chacune des sociétés.

En outre, les modifications qui seront apportées à la Loi sur l'administration financière permettront au gouvernement de fixer ses exigences en ce qui concerne la présentation, le contenu et la date de présentation des plans corporatifs et des budgets d'exploitation et d'investissement.

Pour ce qui est du financement des sociétés, le ministre des Finances se verra conférer, en vertu des nouvelles dispositions de la Loi sur l'administration financière, le pouvoir général d'autoriser les emprunts sollicités par celles dont le gouvernement a la propriété exclusive et qui sont soumises aux règlements généraux établis par le gouverneur en conseil. Le gouvernement raffermira en outre son pouvoir d'exiger tout renseignement d'ordre financier dont il a besoin en tant qu'actionnaire et, souvent, en tant que banquier des sociétés fédérales.

En ce qui regarde l'administration des sociétés, le gouvernement compte inclure dans la Loi sur l'administration financière une disposition lui conférant les mêmes droits et pouvoirs que ceux dont jouit l'unique actionnaire ou propriétaire d'une compagnie privée soumise à la Loi sur les corporations commerciales canadiennes (LCCC). Au nombre de ces droits figurent ceux d'imposer au conseil d'administration la convention unanime des actionnaires et d'approuver les règlements de la société, l'élection et la révocation des administrateurs ainsi que la nomination des vérificateurs. Le gouvernement usera aussi de ce pouvoir, le cas échéant, pour exiger des vérifications des systèmes de gestion. Il exerce déjà des pouvoirs semblables à l'égard d'un grand nombre de sociétés constituées par une loi spéciale et de l'ensemble des sociétés possédées en propriété exclusive et créées conformément à la LCCC; toutefois, grâce à cette nouvelle disposition, toutes les sociétés qui sont la propriété exclusive du fédéral seront soumises aux mêmes normes, comme dans le secteur privé.

Des dispositions prévoyant un contrôle législatif des décisions prises en matière d'acquisition ou d'aliénation par les sociétés dont il a la propriété exclusive viendront raffermir la position du gouvernement en tant qu'administrateur. Ces nouvelles dispositions découlent des mesures administratives annoncées en mai 1979 par suite des observations formulées par le Parlement, le vérificateur général et les membres de la Commission royale d'enquête sur la gestion financière et l'imputabilité.

Au chapitre de l'expansion, personne ne pourra désormais acquérir au nom de l'État une société déjà existante ou en constituer une nouvelle sans y avoir été autorisé. Il en sera de même de l'acquisition d'actions dans une société (sauf à titre de garantie) qui aurait pour résultat de conférer sans autorisation au gouvernement des intérêts dans la société. Les nouvelles dispositions empêcheront également toute personne physique ou morale d'acheter ou de vendre, sans l'autorisation du gouverneur en conseil, des actions dans une société dont le gouvernement a la propriété exclusive, ou des biens appartenant à ladite société. Les décisions courantes de cette nature devront être prises rapidement afin de faciliter les opérations des entreprises de l'État.

La loi prévoit aussi la constitution par le gouverneur en conseil, en vertu de la LCCC, de sociétés détenues en propriété exclusive. Cette autorité permettrait aussi au gouvernement, sous réserve d'une résolution du Parlement, de créer promptement les instruments nécessaires à la poursuite des objectifs qu'il définit dans ses orientations.

Pratiques administratives

Un certain nombre de réformes administratives sont envisagées en vue d'améliorer les rapports et les communications entre le gouvernement et les sociétés dont il est actionnaire.

A cette fin, le gouvernement entend exiger la tenue annuelle d'une réunion d'actionnaires, présidée par le ministre responsable en sa qualité d'actionnaire-propriétaire, au cours de laquelle sera examiné le rapport du conseil d'administration sur les réalisations de la société au cours de l'année écoulée, et seront communiqués les objectifs précis que le gouvernement fixe à la société. Sans pour autant constituer le seul moyen de communication entre le gouvernement et les sociétés, ces réunions mettront en évidence la responsabilité qu'a le ministre de voir à ce que le président et les membres du conseil d'administration soient parfaitement informés et demeurent comptables au gouvernement.

Pour rehausser le processus d'information et de direction, les ministres, avec l'aide des personnes chargées de les y aider, commenceront immédiatement à travailler à l'élaboration de ce que devra être le plan corporatif. Leur travail consistera, entre autres, à faire en sorte que les plans en question ainsi que les budgets d'exploitation et d'investissement soient conçus, rédigés et présentés selon les exigences du Système de gestion des politiques et des dépenses. Les directives et les délais arrêtés devront tenir compte de la nécessité de soustraire des sociétés à certaines exigences à cause de leurs activités particulières.

Le gouvernement reconnaît également le besoin de voir à ce que ses propres systèmes et pratiques soient organisés et coordonnés de façon que les documents présentés par les sociétés puissent être examinés et approuvés le plus efficacement et le plus rapidement possible. Par conséquent, les ministres devront s'efforcer, chaque fois qu'ils le pourront, de simplifier le processus d'examen desdits documents.

En accord avec les pratiques administratives existantes, le gouvernement a l'intention de s'assurer que les sociétés suivent le plan corporatif approuvé, dans les limites des budgets d'investissement qui leur ont été alloués. Les sociétés devront soumettre pour approbation toute modification à leur plan corporatif ou à leur budget dépassant les limites que le gouvernement avait déterminé originellement.

Afin d'accroître davantage la qualité des renseignements financiers que lui communiquent les sociétés de l'État, le gouvernement exigera de celles qui ne le font pas déjà qu'elles se conforment aux principes de comptabilité établis par l'Institut canadien des comptables agréés. Il exigera également la création de comités de vérification comptable là où il n'en existe pas.

Conclusion

Les initiatives décrites ci-dessus ont pour but d'instituer un meilleur système de direction, de contrôle et d'imputabilité. Le rôle important des sociétés dont le gouvernement a propriété exclusive sera ainsi pleinement reconnu.

Ces mesures ont pour but d'atteindre un équilibre entre les obligations d'actionnaire-fiduciaire du gouvernement face au Parlement et aux Canadiens et les besoins des sociétés qui doivent disposer d'une flexibilité commerciale, et d'une certaine liberté d'action.

Calendrier du Systeme de gestion des politiques et des dépenses

Le calendrier ci-après expose les étapes officielles du processus d'examen et de décision relatif aux documents soumis par les sociétés et suppose que des consultations officielles se déroulent en fonction des responsabilités qui y sont mentionnées.

31 mars

Les sociétés en propriété exclusive doivent présenter, par l'intermédiaire du ministre compétent, leur programme pour l'année financière commençant, selon le cas, le 1er janvier, le 1er avril ou à une autre date de l'année suivante. Ce programme, qui englobe leur exposé de stratégie et leur plan d'action, est envoyé au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour transmission au secrétariat du comité des politiques compétent et au ministère des Finances.

Avril-mai

Les secrétariats des comités des politiques étudient les programmes des sociétés afin d'y détecter toute question relative aux politiques ou à leur financement que les comités devraient passer en revue au moment de l'examen des exposés de stratégie. Étant donné les responsabilités du ministre des Finances à l'égard des sociétés en propriété exclusive, le ministère des Finances passe aussi les programmes en revue. Le SCT effectue pour sa part une analyse des programmes des sociétés qui vise les mêmes fins que celle des plans d'action et s'exécute dans le même délai.

Au cours de ces analyses, toute question d'ordre financier devant éventuellement être résolue ou traitée séparément avant l'examen des politiques par les comités compétents est déferée aux secrétariats de ces comités par le SCT et par le ministère des Finances.

Juillet

Dans son rapport au Comité chargé des priorités et de la planification, le Conseil du Trésor présente ses recommandations touchant les programmes des sociétés comme il le fait pour les plans d'action et y ajoute éventuellement ses observations d'ordre financier.

Les comités des politiques rendent compte de leurs décisions de principes et (ou) des examens ou réexamens de politiques à entreprendre touchant les sociétés en propriété exclusive.

Septembre

Le document d'approbation des programmes des sociétés par le gouverneur en conseil fait état de toutes les décisions de principes prises ou qui doivent être étudiées plus à fond par les comités avant d'être approuvées. Cette approbation tient également compte des directives données par le ministre des Finances touchant les emprunts, ainsi que des conditions posées par le Conseil du Trésor au sujet de la gestion ou du contrôle financiers.

Le Comité chargé des priorités et de la planification inclut les besoins en ressources des sociétés en propriété exclusive dans les révisions et les ajouts qu'il apporte au plan financier.

31 octobre

Les sociétés en propriété exclusive (exemptions à déterminer) doivent soumettre leurs budgets d'investissement à l'approbation du ministre compétent, du ministre des Finances, du Conseil du Trésor et du gouverneur en conseil. De même, elles doivent soumettre leurs budgets d'exploitation à l'approbation conjointe du ministre compétent et du président du Conseil du Trésor.

Toute décision ultérieure des comités, de même que toute instruction du ministre des Finances touchant les emprunts, s'y reflète en conséquence.

30 novembre - 15 décembre

Approbation des budgets d'investissement et d'exploitation des sociétés dont l'année financière commence le 1er janvier et de celles qui doivent figurer dans le Budget principal.

Conclusion

Ce calendrier se veut compatible avec le Système de gestion des politiques et des dépenses; il a en outre pour objet de permettre à toutes les parties concernées de formuler leurs avis aux diverses étapes du processus et de fournir un cadre de travail acceptable aux sociétés en propriété exclusive. Il pourra cependant être adapté, le cas échéant, aux besoins particuliers des sociétés qui se suffisent à elles-mêmes sur le plan financier.

Les explications que doivent fournir les sociétés pourront être raffinées avec le temps.

Les indications données ci-dessus n'excluent pas que d'autres démarches puissent être exigées des sociétés.

APPENDICE «PUBL-115»

PRIME MINISTER . PREMIER MINISTRE

Ottawa, K1A 0A2

le 19 juillet 1982

Cher collègue,

Comme vous le savez, nous avons déposé récemment à la Chambre un projet de modification de la Loi sur l'administration financière destiné à faciliter la direction, le contrôle et l'imputabilité des sociétés en propriété exclusive du gouvernement fédéral. Vous trouverez ci-joint un exemplaire des modifications proposées ainsi que le texte d'un énoncé de politique explicatif.

La présente lettre a pour objet de préciser l'énoncé de politique et de vous demander, à vous et aux sociétés en propriété exclusive qui relèvent de vous, de commencer dès maintenant à vous conformer à l'esprit de ces modifications. Je veux aussi vous donner un aperçu des arrangements administratifs essentiels, à mon sens, au succès du nouveau régime, et qui complètent et appuient les modifications proposées.

Les ministres, leurs fonctionnaires et les sociétés en propriété exclusive elles-mêmes procèdent depuis des années à des études et à des discussions au sujet des politiques et procédures qui permettraient à la fois au gouvernement d'exercer ses responsabilités et aux sociétés d'avoir toute la latitude possible pour s'acquitter efficacement de leur mandat. Plus récemment, nous avons dû nous assurer que ces arrangements seraient pleinement compatibles avec le nouveau Système de gestion des politiques et des dépenses du gouvernement.

En même temps, divers processus, structures et organisations juridiques très élaborés ont été proposés. Cependant, il est devenu évident que, si des changements importants s'imposent, ils peuvent être effectués avec un minimum de modifications juridiques et institutionnelles, pourvu que toutes les parties concernées reconnaissent et s'appliquent à mettre en oeuvre les aspects essentiels du nouveau régime tout en tenant compte des rôles et responsabilités des principaux acteurs. A cette fin, nous devons veiller à utiliser efficacement les instruments mis à notre disposition et à mettre au point des mécanismes et procédures propres à les appuyer.

L'essentiel de notre politique est que le gouvernement fédéral, en tant que propriétaire exclusif de ces sociétés, a tous les droits d'un actionnaire unique en vertu de la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes et exercera ces droits par l'entremise des ministres responsables,

du Conseil du Trésor et du ministre des Finances. La présente vise à préciser les responsabilités des ministres concernés à la lumière des modifications législatives proposées et de l'énoncé de politique.

Le nouveau régime clarifiera les responsabilités des ministres et leur fournira un cadre qui leur permettra de s'en acquitter efficacement. Les arrangements administratifs, qui visent à la souplesse, pourront contribuer à réduire le fardeau de la plupart des sociétés et à accélérer sensiblement les divers processus d'approbation. Il permettra en même temps au gouvernement de mieux diriger les sociétés en question et de les tenir davantage responsables de leur activité. Toutes les parties concernées devront faire preuve de rigueur afin que les procédures nécessaires demeurent aussi simples et rationnelles que possible. Avec le temps, lorsque la fiabilité des programmes des sociétés aura été éprouvée, certaines approbations présentement obligatoires à l'égard de leurs budgets pourront être supprimées.

À mon sens, le ministre responsable devant le Parlement du fonctionnement d'une société en propriété exclusive doit demeurer le point central de l'ensemble des processus officiels et officieux de planification et d'approbation des activités de cette société. Ainsi, ce n'est que lorsque le ministre sera persuadé qu'il (elle) peut appuyer les propositions contenues dans le programme de la société, dans ses demandes budgétaires, dans ses projets de règlements intérieurs ou d'emprunts, ou ses intentions à d'autres égards, comme l'acquisition ou la cession de filiales, que ces propositions seront transmises, selon le cas, à un comité du Cabinet, au ministre des Finances ou au Conseil du Trésor.

Je m'attends à ce que les ministres responsables continuent de donner aux sociétés les directives qui leur paraîtront appropriées ou, le cas échéant, celles qui découleront des délibérations du Cabinet ou de ses comités. Les conseils d'administration des sociétés devront, pour leur part, continuer à faire la distinction entre les cas où les directives officieuses sont compatibles avec les objectifs des sociétés et ceux où les actionnaires doivent donner des instructions formelles.

Les ministres concernés voudront par ailleurs voir s'ils disposent d'une équipe de soutien suffisante pour s'acquitter de leurs responsabilités de propriétaires fiduciaires. Cette équipe spéciale devra s'employer à favoriser, plutôt qu'à gêner, les communications entre le ministre et les sociétés relevant de sa compétence. Elle devrait donc être composée de fonctionnaires ayant des responsabilités nettement distinctes des programmes ministériels qui concernent les sociétés. Et elle travaillera plus efficacement, à mon avis, si les rapports fonctionnels entre elle et vous-même et votre sous-ministre sont bien définis. Je vous invite donc à examiner cet aspect avec votre sous-ministre. J'ai par ailleurs demandé aux fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé de vous fournir toute l'aide nécessaire à cet égard. J'aimerais qu'une fois ces diverses démarches faites, vous me fassiez part des dispositions que vous entendez prendre sur ce point.

Vous voudrez peut-être aussi, au moment où vous envisagerez la constitution de cette équipe spéciale, étudier le rôle des administrateurs qui sont fonctionnaires. Il importera non seulement de définir les rapports entre ces derniers et l'équipe en question, mais aussi de prévenir les conflits entre leurs responsabilités de fonctionnaires et celles qui leur incombent en leur qualité d'administrateurs. J'ai également demandé aux fonctionnaires du Bureau du Conseil privé et du Secrétariat du Conseil du Trésor de vous fournir toute l'aide dont vous pourrez avoir besoin à cet égard.

Vous remarquerez que le gouverneur en conseil aurait, advenant l'adoption des modifications proposées, le pouvoir de donner des ordres de la manière prévue à l'article 140 de la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes en ce qui concerne les actionnaires de sociétés du secteur privé. A mon sens, c'est cette disposition qu'il faudrait utiliser dans le cas où le gouverneur en conseil, après avoir étudié l'avis du Conseil du Trésor et celui du ministre compétent, conclurait que les systèmes de gestion d'une société doivent faire l'objet d'une vérification.

Compte tenu, en outre, des responsabilités d'actionnaire qu'exercera le gouverneur en conseil si les modifications de la Loi sur l'administration financière sont adoptées, il faudra que tout règlement nouveau ou modifié concernant les sociétés en propriété exclusive lui soit soumis pour approbation. Vous voudrez bien, par ailleurs, soumettre à l'examen du Conseil du Trésor tous les règlements intérieurs que vous recommanderez avant de les transmettre au gouverneur en conseil, ce afin d'en assurer, au besoin, la compatibilité avec ceux des autres sociétés en propriété exclusive.

Certains des arrangements administratifs établis à ce stade-ci visent à englober les sociétés en propriété exclusive dans un cycle décisionnel qui concorde avec le calendrier des décisions de politiques et de dépenses de l'ensemble du gouvernement. De cette manière, les ministres pourront aussi décider des politiques d'un secteur en toute connaissance des programmes envisagés non seulement par les sociétés connexes, mais aussi par les ministères et organismes de l'État. Vous trouverez ci-joint des précisions sur le mode d'application à ces sociétés du calendrier du Système de gestion des politiques et des dépenses. Je veux cependant insister ici sur les principales responsabilités qui incomberont aux ministres dans le cadre de ce système, celles dont je viens de faire état concernant plus précisément les ministres responsables de sociétés en propriété exclusive.

Le Comité du Cabinet chargé des politiques s'occupera de l'examen et de l'orientation des politiques relatives aux programmes des sociétés en propriété exclusive, comme il le fait en ce qui concerne les exposés de stratégie des ministères et organismes. Par ailleurs, les demandes visant à assujettir ou, au contraire, à soustraire des sociétés à l'obligation de présenter des programmes ou des budgets d'investissement ne seront approuvées par le gouverneur en conseil que sur la recommandation du ministre compétent, du ministre des Finances et du Conseil du Trésor; il faudra en plus que le

Comité du Cabinet chargé des politiques autorise ces demandes au préalable lorsqu'elles auront trait aux programmes des sociétés.

Le ministre des Finances continuera à s'acquitter des responsabilités que lui confère la loi touchant à la gestion du Fonds du revenu consolidé, la situation financière du gouvernement et l'économie canadienne. A mon avis, l'ampleur des besoins d'emprunts des sociétés en propriété exclusive dans le secteur privé intéressera particulièrement le ministre des Finances, étant donné qu'il est responsable de la gestion de la dette publique, et que ces emprunts pourraient avoir une incidence sur les perspectives d'emprunt du gouvernement lui-même et des autres sociétés en propriété exclusive.

Par conséquent, les responsabilités du ministre des Finances à l'égard du Système de gestion des politiques et des dépenses l'obligeront à approuver les projets de financement exposés par les sociétés dans leurs programmes et leurs budgets d'investissement. Cette obligation s'ajoutera aux responsabilités que le ministre des Finances devra exercer de concert avec les ministres compétents en ce qui a trait à l'approbation des emprunts des sociétés en propriété exclusive, lesquelles responsabilités sont prévues dans les modifications de la Loi sur l'administration financière.

Le président du Conseil du Trésor continuera à approuver, conjointement avec les ministres compétents, les budgets d'exploitation des sociétés dans les cas où ils doivent l'être. Il aura en outre à s'acquitter des responsabilités qui lui reviennent en sa qualité de président du comité de ministres qu'est le Conseil du Trésor.

Les événements récents ont révélé que le gouvernement devait exercer ses responsabilités financières avec plus de rigueur. Pour s'acquitter des responsabilités que la loi lui confère, le Conseil du Trésor doit absolument avoir accès à des renseignements exacts et à jour touchant les activités financières des sociétés de la Couronne. En règle générale, il pourra obtenir ces renseignements du ministre compétent ou de ses fonctionnaires, comme c'est le cas à l'heure actuelle. Toutefois, le nouveau paragraphe 67(1) de la Loi sur l'administration financière donnera au Conseil du Trésor le pouvoir d'obtenir des renseignements directement d'une société en propriété exclusive, lorsque ce sera nécessaire; le cas échéant, il informera le ministre en conséquence. Les communications officielles actuelles entre le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministères et les sociétés de la Couronne se poursuivront. En outre, le Conseil du Trésor veillera à alerter le ministre compétent et, au besoin, à informer le Cabinet lorsqu'il jugera que la situation financière d'une société nécessite la prise de mesures immédiates.

En pratique, une fois proposées par le ministre compétent, les décisions relatives à l'acquisition ou à la cession de sociétés seront approuvées par le gouverneur en conseil après que le Conseil du Trésor et le comité des politiques compétent les auront étudiées, si le président de ce comité conclut que les questions en cause exigent qu'un comité du Cabinet les

examine et les discute. Vu que le gouvernement a l'intention de s'occuper aussi rapidement que possible des questions ordinaires d'acquisition et de cession de sociétés, les décrets du gouverneur en conseil pourront, quand les circonstances le justifieront, avoir une portée générale. Cela aura l'avantage de laisser aux sociétés la possibilité de procéder à certaines acquisitions ou cessions pourvu qu'elles se conforment aux conditions attachées à l'approbation générale. En ce qui concerne les programmes des sociétés, les documents soumis par les ministres ne seront approuvés par le gouverneur en conseil qu'après avoir été étudiés par un comité du Cabinet, par le Conseil du Trésor et par le ministre des Finances.

A mon avis, le succès de l'intégration des sociétés en propriété exclusive dans le Système de gestion des politiques et des dépenses, tant du point de vue du gouvernement que de celui des sociétés, dépendra dans une large mesure de l'aptitude du gouvernement à répondre assez rapidement aux demandes des sociétés pour qu'elles disposent de toutes les approbations nécessaires avant le début de leur année financière. J'ai mentionné au président du Conseil du Trésor que, pour remédier à certaines des lacunes du système actuel, une section spéciale du Secrétariat du Conseil du Trésor devrait être chargée de coordonner l'acheminement et la transmission des documents soumis par les sociétés à l'appui de leurs programmes et de leurs budgets. Cette section devrait travailler directement avec les sociétés en propriété exclusive à la définition et à la présentation des données dont le gouvernement a besoin pour évaluer toutes les incidences financières de leurs programmes ainsi que leur performance sur le plan financier, et pour s'assurer que les ministres disposent de tous les autres renseignements qui leur sont nécessaires. Elle serait appelée à consulter à cette fin les fonctionnaires du ministère des Finances et des secrétariats des comités des politiques, ainsi que l'équipe spéciale ou les fonctionnaires des ministres compétents.

Cette politique de gestion des sociétés appartenant à l'État est progressiste et opportune, et elle présente des avantages manifestes tant pour les sociétés que pour le gouvernement. Il s'agit d'une initiative importante, et nous devrions veiller à la mettre en oeuvre dans les plus brefs délais.

Vous voudrez bien, en conséquence, prendre immédiatement les mesures voulues pour appliquer le régime administratif décrit dans la présente et dans le document ci-annexé. En attendant que les modifications de la Loi sur l'administration financière soient adoptées, nous nous efforcerons d'en respecter l'esprit dans toute la mesure du possible. Je suis certain qu'avec votre collaboration ces arrangements amélioreront sensiblement notre aptitude à diriger et à contrôler efficacement l'activité de nos sociétés en propriété exclusive.

Je vous prie, cher collègue, de recevoir mes cordiales salutations.

Originale signée par P.E.T.

Pièce jointe



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnement et Services Canada,
45, boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

WITNESSES—TÉMOINS

TUESDAY, FEBRUARY 15, 1983

LE MARDI 15 FÉVRIER 1983

From the Treasury Board:

Mr. J.L. Manion, Secretary;
Mr. H.G. Rogers, Comptroller General of Canada;
Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corpora-
tions Division, Program Branch.

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

Du Conseil du Trésor:

M. J.L. Manion, secrétaire;
M. H.G. Rogers, contrôleur général du Canada;
M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés
de la Couronne, Direction des programmes.

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 68

Thursday, February 17, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 68

Le jeudi 17 février 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House
of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—
Chapter 2—Accountability of Crown-owned
Corporations

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada à la
Chambre des communes pour l'année financière
terminée le 31 mars 1982—Chapitre 2—Obligation de
rendre compte des sociétés propriété de la Couronne

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Norman Kelly
Lyle S. Kristiansen
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Perrin Beatty
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Stan J. Hovdebo
Ron Huntington
Thomas H. Lefebvre
André Maltais
John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Wednesday, February 16, 1983:

Mr. Beatty replaced Mr. Crouse

On Thursday, February 17, 1983:

Mr. Kristiansen replaced Mr. Anguish

Mr. Hovdebo replaced Mr. Riis

Conformément à l'article 69(4)(b) du Règlement

Le mercredi 16 février 1983

M. Beatty remplace M. Crouse

Le jeudi 17 février 1983

M. Kristiansen remplace M. Anguish

M. Hovdebo remplace M. Riis

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 17, 1983

(79)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Kelly, Kristiansen, Lang and Wright.

Alternate Member present: Mr. Thomson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. W.F. Radburn, Assistant Auditor General, Professional Services Branch. *From the Treasury Board of Canada:* Mr. J.L. Manion, Secretary; Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and resumed consideration of Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations.

Messrs. Dye and Manion made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet to Heads of Crown corporations, sent on May 7, 1979, on the subject of accountability of Crown corporations (*See Appendix "PUBL-116"*).

At 12:59 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 17 FÉVRIER 1983

(79)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h10 sous la présidence de M. Clarke, (président).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Kelly, Kristiansen, Lang et Wright.

Membre remplaçant: M. Thomson.

Aussi présents: Du Service de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. W.F. Radburn, Vérificateur général adjoint, Direction des services professionnels. *Du Conseil du Trésor du Canada:* M. J.L. Manion, secrétaire; M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, Direction des programmes.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et reprend l'étude du chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne.

Messieurs Dye et Manion font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président autorise que le document suivant soit joint au procès-verbal et délibérations de ce jour:

Lettre du greffier du Conseil privé et du secrétaire du Cabinet aux directeurs des sociétés de la Couronne, envoyée le 7 mai 1979, portant sur le sujet de l'obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne. (*Voir appendice «PUBL-116»*).

A 12h59, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, February 17, 1983

• 1109

The Chairman: Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and is resuming consideration of Chapter 2, entitled Accountability of Crown-owned Corporations.

I welcome our witnesses; once again we have Mr. Kenneth Dye, the Auditor General, Mr. Bill Radburn, Assistant Auditor General, Mr. Jack Manion, Secretary to the Treasury Board, Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary of the Crown Corporations Division, Program Branch and Mr. J.Q. McCrindell, Assistant Comptroller General, Financial and Operational Management Division, Policy Development Branch.

Perhaps I should give you the apologies of Mr. Harry Rogers, the Comptroller General, who is on the sick list today; otherwise I am sure he would have been here.

Now, as is our custom, I will give the chief witnesses, the Auditor General and the Secretary of the Treasury Board, an opportunity to make any brief statements that they wish to make.

Mr. Dye?

Mr. Kenneth Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman.

• 1110

I thought I might make a comment based on testimony last evening, February 15. The primary purpose of my report this year is to talk about a framework of what I think is adequate accountability of Crown-owned organizations to Parliament, and I felt maybe some of the thrust of the testimony the other night was to do with the need for comprehensive auditing, which is to my mind merely a very small element in the whole accountability framework. So I would hope your committee, Mr. Chairman, would concentrate on the broader framework.

I felt there was some uncertainty about the definition of comprehensive audit. I think I could provide you with all kinds of technical detail about what the definition is. Definitions are available. But essentially the definition flows from Sections 6 and 7 of our act, which was passed by Parliament in 1977. The main factors in that are the concern over the financial reporting. Then we have the concerns over the compliance with regulations and authorities. Then a third element in my responsibilities is to report on economy and effectiveness. The

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 17 février 1983

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'examen du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982, au chapitre 2, intitulé Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins; ce sont encore M. Kenneth Dye, vérificateur général, M. Bill Radburn, vérificateur général adjoint, M. Jack Manion, secrétaire du Conseil du Trésor, M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint de la Division des sociétés de la Couronne, Direction des programmes, et M. J.Q. McCrindell, contrôleur général adjoint, Division des finances et des opérations, Direction de l'élaboration des politiques.

Je devrais peut-être vous transmettre les excuses de M. Harry Rogers, le contrôleur général, qui est en congé de maladie aujourd'hui; je suis sûr qu'autrement, il aurait été des nôtres.

Selon notre habitude, je vais donner la parole aux témoins principaux, le vérificateur général et le secrétaire du Conseil du Trésor, s'ils désirent faire quelques remarques brèves.

Monsieur Dye?

M. Kenneth Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président.

Je vais d'abord faire quelques remarques se rapportant à notre témoignage du soir du 15 février dernier. L'essentiel de mon rapport de cette année vise à proposer un cadre permettant d'imposer aux organismes qui sont propriété de la Couronne une obligation raisonnable de rendre compte devant le Parlement, et si je ne me trompe, l'essentiel de notre témoignage de l'autre soir concernait le besoin d'une vérification comptable intégrée, laquelle ne représente pour moi qu'une infime partie de tout ce qui se rapporte à l'obligation de rendre compte. J'aimerais donc que votre Comité, monsieur le président, considère l'ensemble de la question de façon un peu plus large.

Si je ne me trompe, quelques incertitudes planaient sur la définition de la vérification intégrée. Je pense pouvoir vous fournir des tonnes de détails techniques là-dessus, et des définitions. Il n'en manque pas. Mais pour l'essentiel, notre définition découle des articles 6 et 7 de notre loi, adoptée par le Parlement en 1977. Les points essentiels nous ramènent à la question du rapport financier. Ensuite, nous nous posons également des questions sur le respect du règlement et de l'autorité. Un troisième point de mes responsabilités est de

[Texte]

last one is to comment on whether or not there are systems and procedures in place with respect to effectiveness. So all those elements provide what becomes a definition for comprehensive auditing.

It seems to me the assurances we get from comprehensive auditing are so much greater than from the traditional financial audit that we get a tremendous amount of benefit flowing to Parliament and flowing to the government itself, as management. I am firmly convinced that the standard of audit should be no less for government policies being carried in corporate form than for those organizations that still remain departments and agencies. But at the same time, when I say that, I recognize that Crown corporations have to have gradations of separation from government in order to fulfil their activities, depending on where they sit in the economic range of companies and given respect to their competitiveness.

Concern is expressed about the adequacy of auditing standards in comprehensive audits. I think I should remind the committee that ever since 1978, the body of knowledge for comprehensive auditing has expanded very rapidly and today is in place. It is in place not only in Canada but in the United States. They are certainly doing a great deal of work in Great Britain, France, Australia, New Zealand, and a number of the provinces in Canada. So I really do not have reservations about the fact that the body of knowledge is in place.

I think I should also remind the committee that I think there are concerns that standards have not been documented by the CICA. Well, the requirement for attest audit has been around for over 50 years, and those standards were not documented when legislation was in place requiring attest audits. It is an evolving practice even at the attest field. There is a tremendous amount of evolution of attest auditing going on and standards are being established after 50 years of legislation being in place.

I would like to clarify my position on the departmental and corporate forms. I am not advocating that Crown corporations be treated as departments. I am, however, very, very concerned that I do not think the accountability framework for the Crown corporations or Crown-owned entities is at this time adequate, and I do strongly believe it needs reform.

Mr. Gray outlined a number of government initiatives in Bill C-123, Part V, and he linked together a package including an administrative letter and a prime minister's letter and talked about a whole package. I commend the minister for his measures, because I really do think they represent an increased resolve by the government to obtain an improvement in the directing and controlling of Crown corporations. I was particularly interested in his comments about the requirement

[Traduction]

faire rapport sur la gestion et l'efficacité des méthodes. Il s'agit de dire si nous avons des systèmes et des procédures mesurant l'efficacité. Tous ces éléments se rejoignent dans la définition d'une vérification intégrée.

Il me semble que les certitudes que nous donne cette vérification intégrée sont infiniment supérieures à celles des méthodes traditionnelles de vérification financière, et que nous en bénéficions, en même temps que le Parlement et le gouvernement, du point de vue de la gestion. Je suis convaincu qu'en matière de vérification comptable, nos normes ne devraient pas être inférieures à celles des ministères et des organismes centraux, lorsque les politiques gouvernementales sont confiées pour exécution à des sociétés. En même temps, en disant cela, je reconnais que les sociétés de la Couronne doivent pouvoir jouir, à des degrés divers, d'une certaine autonomie par rapport au gouvernement pour pouvoir remplir leur mandat, et ceci en fonction de leur place dans le monde de l'entreprise et de leurs aptitudes à faire face à la concurrence.

On s'est beaucoup inquiété de la justesse des normes de vérification de la méthode de vérification intégrée. Je pense qu'il faudrait rappeler au Comité que depuis 1978, la connaissance des méthodes de vérification intégrée n'a cessé de s'étendre et qu'aujourd'hui, cette science est bien en place, non seulement au Canada, mais également aux États-Unis. Et il ne faut pas oublier que la Grande-Bretagne, la France, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et plusieurs provinces du Canada y consacrent également leurs efforts. Je n'ai donc aucune réserve à faire là-dessus, ces méthodes sont actuellement bien intégrées.

Je rappelle également au Comité que l'on s'est senti préoccupé du fait que l'I.C.C.A. ne s'est jamais prononcé de façon officielle et publique sur ces normes de travail et de vérification. De fait, voilà plus de 50 ans qu'il faut faire une vérification avec attestation, et ces normes et méthodes n'avaient pas fait l'objet d'une publication et documentation de l'I.C.C.A. au moment où la loi exigeant ces vérifications avec attestation a été adoptée. Voilà une pratique qui évolue, même dans le domaine de l'attestation et de la vérification comptable. C'est donc un champ qui ne cesse d'évoluer, et les méthodes et normes continuent à être modifiées 50 ans après l'adoption de la loi correspondante.

Je vous dirai maintenant ce que je pense des agences ou organismes ministériels et des sociétés. Je ne plaide pas pour que les sociétés de la Couronne soient traitées comme des ministères. Toutefois, et cela me préoccupe beaucoup, je pense que les dispositions concernant l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne et des agences ou organismes propriété de la Couronne ne sont pas satisfaisantes et qu'elles ont véritablement besoin d'une réforme.

M. Gray a fait mention d'un certain nombre d'initiatives du gouvernement dans le projet de loi C-123, partie V, et il a également parlé d'un ensemble de propositions où il était question d'une lettre de l'administration et du Premier ministre. Je félicite le ministre d'avoir pris cette initiative, car je crois que cela représente un pas important que le gouvernement a fait pour mieux diriger et contrôler les sociétés de la Couronne. J'ai été notamment très intéressé par les remarques

[Text]

for a corporate plan. I thought that was a very valuable tool to improve direction and control for the government.

But I would like to reconfirm that I do not believe those proposed amendments do a lot more than is presently available to the government without doing anything, and I do not think they adequately address the needs of Parliament. I think they do provide for a wide use of discretionary powers, which may or may not be to the advantage of government and may or may not be of advantage to a Crown corporation, because they may require or they may exempt individual corporations from accountability requirements. My other concern would be that any of these directives apparently do not need to be made public. I have serious reservations about that.

Mr. Thomson: I beg your pardon?

Mr. Dye: I have very serious reservations that these particular reservations may not need to be made public.

Mr. Thomson: I do not understand.

Mr. Dye: In Mr. Gray's comments he talked about directives issued to corporations, and it is my understanding that they may or may not need to be made public. That is part of his package.

I thought Mr. Gray's comments held much promise for his commitment, his open mind, on improving the accountability framework of Crown corporations. I was pleased to hear his commitment to be open-minded about amendments to Bill C-123, Part V. I was pleased to hear him being willing to give more concern and consideration to the matters raised in my annual report. Then it was refreshing to me to see him indicate a willingness to reconsider the merits and appropriateness of comprehensive auditing in Crown corporations.

Mr. Chairman, I have been a bit windy. I appreciate the time you have given me.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye.

Mr. Manion, did you want to have a word at this moment?

Mr. Manion: Mr. Chairman, I would not deem to add to your comment on my minister's contribution to the committee. But there were one or two loose ends left at the end of the last hearing, in which we had undertaken to provide some information.

There was a reference to a 1979 directive from the Treasury Board dealing with the question of the proliferation of Crown corporations. We undertook to look into that to see whether it was inefficient and whether it was in a form that could be made available. I wish to advise the committee that the directive was contained in a letter from the Secretary of the Cabinet to heads of Crown corporations. We have the English version of that letter here this morning and we are trying to get the French version and will make it available as soon as we have it.

[Translation]

qu'il a faites sur la nécessité d'adopter un programme qui sera pour le gouvernement un outil essentiel pour l'amélioration de la direction et du contrôle.

J'aimerais encore rappeler qu'à mes yeux, les amendements proposés ne représentent pas une amélioration sensible de la marge de manoeuvre dont dispose à l'heure actuelle le gouvernement, et je ne pense pas non plus qu'ils fassent droit aux besoins du Parlement. Je pense, toutefois, que ces nouvelles dispositions laissent beaucoup de latitude pour l'utilisation de pouvoirs discrétionnaires, dont l'État et les sociétés de la Couronne pourront bénéficier, ou au contraire pâtir, puisqu'il sera possible d'exempter certaines sociétés de l'obligation de rendre compte. Je suis également très gêné de ce que les directives puissent à tout moment ne pas être rendues publiques. J'ai là-dessus de graves réserves à faire valoir.

M. Thomson: Excusez-moi?

M. Dye: J'ai de graves réserves concernant le fait que certaines décisions puissent ne pas être rendues publiques.

M. Thomson: Je ne comprends pas.

M. Dye: M. Gray a parlé de directives aux sociétés, qui—si j'ai bien compris—pourraient, dans certains cas, ne pas être rendues publiques. Cela fait partie de l'ensemble des mesures qu'il propose.

Je pense que les propos tenus par M. Gray laissent bien augurer des engagements qu'il prend, de l'ouverture d'esprit dont il fait preuve, et de son désir d'améliorer tout ce qui concerne l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne. Et plus particulièrement tout ce qui concerne les amendements au projet de loi C-123, partie V. J'ai été très heureux également de l'entendre déclarer qu'il était désireux de donner plus d'importance aux questions soulevées dans mon rapport annuel. Il a été extrêmement agréable pour moi de voir qu'il était disposé à reconsidérer toute cette question des avantages d'une vérification intégrée des sociétés de la Couronne.

Monsieur le président, j'ai été un peu long. Je vous remercie de m'en avoir donné le temps.

Le président: Merci, monsieur Dye.

Monsieur Manion, voulez-vous dire quelque chose dès maintenant?

M. Manion: Monsieur le président, il ne s'agirait pas ici de commenter ce que vous avez dit à propos de la contribution de mon ministre aux travaux du Comité. Il y avait toutefois un ou deux points, à la fin de la dernière séance, qu'il convenait encore de préciser.

Il a été question d'une directive de 1979 du Conseil du Trésor concernant la question de la multiplication des sociétés de la Couronne. Nous nous étions engagés à vérifier si cette directive avait eu quelque efficacité et si elle était rédigée sous une forme que nous puissions vous communiquer. Je dirai au Comité que cette directive était contenue dans une lettre du secrétaire du Cabinet, lettre adressée aux présidents des sociétés de la Couronne. Nous en avons eu une version anglaise, nous vous donnerons la version française dès que nous l'aurons en notre possession.

[Texte]

Secondly, a question was raised about the circumstances in which the Fishery Products Limited plant at St. Anthony, Newfoundland came under government control. We did not have the information requested the other night. I wish to advise that in fact the Treasury Board did consider and approve the transaction on June 10, 1982. I believe the orders in council were passed the next day.

I have no other comments, Mr. Chairman.

The Chairman: Did you want to have that letter from the Clerk of the Privy Council distributed to the members, Mr. Manion?

Mr. Manion: It is up to the committee, Mr. Chairman. As I said, we regret we have it available only in the English version and we will undertake to provide the other language version to you as quickly as possible.

The Chairman: Would the committee care to have this letter distributed, then? It was raised the other night.

Would the clerk send it around, then, please? Thank you.

There is one other item that arose on the Tuesday meeting. The minister, you may recall, made several references to the comments of the Canadian Institute of Chartered Accountants in connection with comprehensive auditing. But since that release apparently bore a date of 1980 on it, I have contacted the Canadian Institute of Chartered Accountants and they will be providing the committee with an updated version of their opinion of comprehensive auditing. We will have that for a future meeting.

Now, then, I think we can go directly to questions. The first is Mr. Wright.

Mr. Wright: Mr. Thomson asked me if he could go ahead of me, because he has to leave early.

The Chairman: It is all right with the Chair.

Mr. Thomson.

• 1120

Mr. Thomson: I must apologize for being absent from the last meeting, Mr. Chairman.

I would just like to ask a question of the Chair, if I may. Has anybody catalogued the differences of opinion with respect to the Auditor General's report and the government's opinions on the Auditor General's report? Is there a paper that sets out where the government and the Auditor General differ?

The Chairman: I do not think so, Mr. Thomson.

Mr. Desmarais: Mr. Chairman, there is in the statement by Mr. Gray. I think he outlines the differences on, I believe, page 15.

The Chairman: That is what I thought at first, Mr. Desmarais, but that table deals only with Bill C-27 versus Bill C-123. I do not think that is what Mr. Thomson means.

[Traduction]

Deuxièmement, il a été question des conditions et circonstances dans lesquelles la *Fishery Products Limited* de St. Anthony, à Terre-Neuve, est passée sous contrôle de l'État. Nous n'avons pas pu nous procurer les renseignements qui nous ont été demandés l'autre soir. Je rappellerai que le Conseil du Trésor avait examiné et approuvé cette transaction le 10 juin 1982. Je crois que le décret correspondant a été adopté le lendemain.

Je n'ai rien d'autre à ajouter, monsieur le président.

Le président: Monsieur Manion, voulez-vous que cette lettre du greffier du Conseil privé soit distribuée aux membres du Comité?

M. Manion: Si ceux-ci le désirent, monsieur le président. Comme je le disais, nous n'avons que la version anglaise, nous vous fournirons la version française dès que possible.

Le président: Le Comité désire-t-il avoir cette lettre? La question a été soulevée l'autre soir.

Le greffier pourrait alors la faire distribuer. Merci.

Une autre question a été soulevée à la réunion de mardi. Le ministre, vous vous en souviendrez, a parlé plusieurs fois des commentaires de l'Institut canadien des comptables agréés concernant la vérification intégrée. Étant donné que cela remontait à 1980, j'ai repris contact avec l'Institut canadien des comptables agréés et ils fourniront au Comité une version mise à jour de ce qu'ils pensent de la vérification intégrée. Nous aurons cela pour une de nos prochaines réunions.

Je crois que nous pouvons passer aux questions. La première revient à M. Wright.

M. Wright: M. Thomson, qui doit s'absenter tout à l'heure, m'a demandé de lui céder mon tour.

Le président: Je n'y vois aucun inconvénient.

Monsieur Thomson.

M. Thomson: Excusez-moi de n'avoir pu assister à la dernière réunion, monsieur le président.

J'aimerais, si vous me le permettez, poser une question au président. A-t-on inventorié les différences d'opinions suscitées par le rapport du vérificateur général, et les opinions du gouvernement sur ce rapport? Existe-t-il un document qui énonce les points sur lesquels le gouvernement et le Vérificateur général sont en désaccord?

Le président: Je ne le crois pas, monsieur Thomson.

M. Desmarais: Si, monsieur le président, il y a la déclaration de M. Gray, où sont exposés, en page 15, je crois, les points sur lesquels le gouvernement est en désaccord.

Le président: C'est ce que je pensais d'abord, monsieur Desmarais, mais ce tableau ne fait qu'opposer le Bill C-27 au Bill C-123, et ce n'est pas, je crois, ce que voulait dire M. Thomson.

[Text]

Mr. Thomson: No. What I am looking for is, Mr. Dye made a statement here on February 7 regarding the accountability of Crown-owned corporations. Presumably the government has expressed a point of view with respect to Mr. Dye's statement, and I am wondering on which issues the government and the Auditor General have divergent opinions.

Mr. Chairman, I do not want to ask questions if the government and the Auditor General are in agreement with respect to proposed legislation to deal with the Auditor General's report. All I am really interested in are those things that they do not agree upon.

The Chairman: The statement of the Auditor General dated February 7 was provided to the committee and to the minister prior to the meeting two days ago of this committee. The minister then responded at the meeting, and you have a copy of the minister's statement, I presume.

Mr. Thomson: Yes, I have.

The Chairman: But to my knowledge there has been no tabulation or comparison made of what the Auditor General recommended compared to what the government is prepared to accept.

Mr. Thomson: Would that be possible to obtain, Mr. Chairman?

The Chairman: I am not sure.

Mr. Dye, would you like to comment on that?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I do not know that the government's position is completely stated, but I have tried not to state precise recommendations from my office on how legislation should be drawn up. I do not think that is my role. I have tried to take a much broader framework of accountability of Crown corporations, and in doing that, you may recall in our Chapter 2 of this year, there is a table there that gives a bird's-eye view, if you will, and it has to be read with the understanding that it really is a superficial view...

Mr. Thomson: Fair enough. I think that is...

Mr. Dye:—but there there are a lot of absences of legislation opposite our views of what an adequate accountability framework would contain. There are maybe 25 issues where we would ask the government and Parliament to consider broader legislation in order to improve generally the accountability of Crown-owned organizations to Parliament.

Mr. Thomson: Well, apart from the legislation... putting that aside—has the government expressed a point of view on those recommendations, clearly and succinctly, in any piece of paper?

The Chairman: Mr. Thomson, do you have the Auditor General's report for 1982?

Mr. Thomson: I do not have it with me, but I do have it.

The Chairman: Do you have the analysis that the research officers handed out?

Mr. Thomson: I have read that, Mr. Chairman.

[Translation]

M. Thomson: Non, effectivement. Je pense en particulier à la déclaration faite ici le 7 février par M. Dye, concernant l'obligation qu'ont les sociétés de la Couronne de rendre des comptes. Le gouvernement a vraisemblablement exprimé une opinion sur la déclaration de M. Dye, et je me demandais sur quels points les deux étaient en désaccord?

Monsieur le président, je ne veux pas poser de questions sur les points sur lesquels le gouvernement et le vérificateur général sont d'accord en ce qui concerne le projet de législation découlant du rapport de ce dernier; il n'y a que les questions controversées qui m'intéressent.

Le président: La déclaration du Vérificateur général datée du 7 février a été remise à ce Comité et au ministre avant la réunion, il y a deux jours, du Comité. Le ministre nous a fait connaître sa réaction lors de cette réunion, et vous êtes en possession, je pense, d'un exemplaire de cette déclaration.

M. Thomson: Oui, c'est exact.

Le président: Mais pour autant que je sache, on n'a pas dressé de liste comparée des recommandations du Vérificateur général et de celles dont le gouvernement est disposé à tenir compte.

M. Thomson: Serait-il possible de le faire, monsieur le président?

Le président: Je n'en sais trop rien.

Que pensez-vous de cette proposition, monsieur Dye?

M. Dye: La position du gouvernement n'est pas fermement énoncée, à ma connaissance, mais j'ai essayé de ne pas formuler de recommandations précises sur la façon dont la législation devrait être élaborée, car tel n'est pas, à mon avis, le rôle de mon bureau. J'ai essayé d'élargir la notion de responsabilité des sociétés de la Couronne, et ce faisant, j'ai fait figurer au chapitre 2 du rapport de cette année un tableau qui présente une vue d'ensemble, si vous voulez, qui doit être considérée comme offrant une vue superficielle...

M. Thomson: C'est bien compréhensible. Je crois que...

M. Dye:... mais ce que nous considérons comme étant une notion de responsabilité acceptable comporte encore bien des lacunes sur le plan de la législation. Il existe environ 25 questions sur lesquelles nous souhaiterions que le gouvernement et le Parlement élargissent la portée de la législation, afin d'améliorer, de façon générale, le processus de reddition de comptes des sociétés de la Couronne au Parlement.

M. Thomson: Et si on laisse de côté la législation, le gouvernement a-t-il fait connaître clairement et succinctement, dans un document quelconque, son opinion sur ces recommandations?

Le président: Est-ce que vous avez le rapport du vérificateur général de 1982, monsieur Thomson?

M. Thomson: Oui, je l'ai, mais pas sur moi.

Le président: Avez-vous l'analyse que les recherchistes en ont faite?

M. Thomson: Je l'ai lue, monsieur le président.

[Texte]

The Chairman: Well, on page 58, Mr. Thomson, there is a comparative analysis of the government initiatives which basically compares the contents of Bill C-27, which the Auditor General has praised, and Bill C-123, which the Auditor General did not find quite as praiseworthy. If you follow that comparison, basically you can tell that the current government has disagreed with some recommendations which were included in the proposal of the previous government. Now, the practice of this committee is to hear the evidence and to make recommendations to the House, and the President of the Treasury Board then consults the committee and indicates what recommendations of the committee he agrees with and usually also tells us which ones he does not agree with.

Mr. Thomson: Fair enough. I guess I had better study this exhibit on page 58 before I ask any further questions.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Okay. Thank you, Mr. Thomson.

Mr. Desmarais.

Mr. Desmarais: Thank you, Mr. Chairman.

The President of the Treasury Board, on page 15 of his statement—and I want to read just a paragraph and a half from that—says:

The Auditor General's "Comparative Analysis of Government Initiatives" suggests that Bill C-123 does not address many of the areas which were covered in the 1979 Crown Corporations Bill C-27. However, Bill C-123 is only one part of the government's total package to reform the framework in which Crown corporations operate.

The Auditor General's comparison does not reflect the organizational and administrative measures which complement the proposed FAA amendments and which were announced in the June 1982 policy statement and in the Prime Minister's July 19, 1982 letter to ministers—nor does the comparison reflect those aspects of the government's direction, control and accountability measures which could be addressed through the improved utilization of existing legislative authorities contained in the Constituent Acts of Crown corporations and in the FAA, which the government is currently examining.

I would like to have the Auditor General's comments on that statement.

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: Mr. Chairman, to Mr. Desmarais, I think that is true. The minister was quite correct in pointing out that the schedule itself is really a comparison of legislation, and we have not compared the proposed bill plus the package that the minister spoke of.

I have some reservations about the approach. It is my understanding, for example, that a minister writing to another minister—his letter outlining his policies and procedures only holds force while he is a minister. Should the minister change

[Traduction]

Le président: À la page 58, monsieur Thomson, vous trouverez une analyse des initiatives gouvernementales qui effectue une comparaison entre le contenu du Bill C-27, qui avait été loué par le Vérificateur général, et celui du Bill C-123, auquel le vérificateur trouvait à redire. Les points des recommandations formulées dans la proposition du gouvernement précédent sur lesquels le gouvernement actuel est en désaccord ressortent clairement de cette comparaison. Il est d'usage, dans ce Comité, d'entendre des témoins et de présenter des recommandations à la Chambre, et le président du Conseil du Trésor consulte alors le Comité et fait connaître les recommandations avec lesquelles il est d'accord, et très souvent celles avec lesquelles il ne l'est pas.

M. Thomson: C'est bien compréhensible, et je ferais donc mieux de relire la page 58 avant de poser d'autres questions.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Thomson.

Monsieur Desmarais.

M. Desmarais: Je vous remercie, monsieur le président.

Le président du Conseil du Trésor déclare en page 15 de son allocution—et je voudrais simplement vous faire lecture d'un paragraphe et demi:

D'après «L'analyse comparative des initiatives gouvernementales» effectuée par le Vérificateur général, le Bill C-123 ne se penche pas sur de nombreux aspects qui avaient été traités dans le Bill C-27 de 1979 sur les sociétés de la Couronne. Toutefois, le Bill C-123 n'est que l'un des éléments de l'ensemble des mesures que le gouvernement entend prendre pour modifier le milieu au sein duquel évoluent les sociétés de la Couronne.

La comparaison faite par le Vérificateur général ne tient pas compte des mesures organisationnelles et administratives qui complètent les modifications proposées à la *Loi sur l'administration financière* et qui ont été annoncées dans l'énoncé de principe de juin 1982 et dans la lettre adressée aux ministres le 19 juillet 1982 par le Premier ministre. Elle ne tient pas compte non plus des aspects des mesures prises par le gouvernement concernant l'orientation, le contrôle et la responsabilité des sociétés de la Couronne qu'on pourrait traiter en recourant davantage aux pouvoirs législatifs actuellement prévus dans les lois constitutives des sociétés de la Couronne et dans la *Loi sur l'administration financière* que le gouvernement étudie actuellement.

J'aimerais savoir ce que le Vérificateur général pense de cette déclaration.

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Monsieur le président, je répondrai à M. Desmarais que cela me paraît vrai. Le ministre avait tout à fait raison de souligner que le tableau lui-même n'était qu'une comparaison de textes de loi, et nous n'avons pas comparé le projet de loi et le train de mesures dont parlait le ministre.

J'ai certaines réserves sur cette façon de procéder. C'est ainsi que je crois savoir que lorsqu'un ministre s'adresse par écrit à un autre ministre pour lui exposer ses politiques et procédures, ces dernières ne sont valables que tant qu'il occupe

[Text]

his portfolio, I understand those requirements then are no longer in force. I would have to seek some guidance from my constitutional expert really to assure me of that, but that is my understanding. So the Prime Minister's letter will have force, I understand, until the Prime Minister changes his portfolio. I do not believe that letter has force after that. So I am worried that a lot of what might be done in legislation is being done in a letter.

Now, to the extent that the elements in it are followed, then I think we are improving accountability; but I want to see this as a permanent thing. I do not want to see it fluctuate and change depending on the whim of a minister. That would concern me. I think Parliament should have assurance that this is embraced in legislation.

Maybe I could ask Mr. Radburn, who has thought a lot more about this than I have, to offer some further explanation to you.

Mr. W.F. Radburn (Assistant Auditor General, Professional Services Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, in response to the question, we recognized in paragraph 2.52 that there were aspects other than the actual provisions of Part V of Bill C-123. The first sentence reads:

Analysis of Part V of Bill C-123 is difficult because of uncertainty over how, and the extent to which, the extensive powers of administrative discretion proposed by the bill would be used.

So we are still uncertain as to how they would be used. In the minister's opening statement on page 10, as an example of the uncertainty, he states:

Thus, the government could ensure that the powers of a subsidiary corporation were limited to those of the parent.

The word "could" is used; they could, and presumably they could not. I think, as Mr. Dye pointed out, we would prefer a greater certainty encompassed in legislation.

Mr. Desmarais: Mr. Mullington, you are listed as the Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch. Are you the senior executive in Treasury Board on Crown corporations?

Mr. H.J. Mullington (Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch, Treasury Board): Yes, I report to Mr. Noreau, who in turn reports to Mr. Manion.

Mr. Desmarais: Could you outline for us your job description? Exactly what do you do with Crown corporations?

Mr. Mullington: Our responsibility at the moment is to work on the legislation in the Crown corporations policy area, Mr. Desmarais, but our continuing ongoing responsibility is to review and make recommendations on operating and capital budgets of Crown corporations. Those recommendations go to the President of the Treasury Board and the Treasury Board itself.

As you know, under the FAA, the Treasury Board must approve the capital budgets of Crown corporations. The

[Translation]

le poste de ministre, et ne le sont plus lorsqu'il change de portefeuille. C'est du moins mon opinion, mais je dois la faire confirmer par un juriste en droit constitutionnel. La lettre du Premier ministre n'est donc valide, à ma connaissance, qu'aussi longtemps que ce dernier occupe ce poste, et pas au-delà. Je m'inquiète donc de ce qu'une grande partie de ce qui devrait être révisé dans la législation ne nous a été promis que dans une lettre.

Il est vrai que si l'on s'en tient à ces promesses, je crois entrevoir une amélioration de la notion de responsabilités, mais j'aimerais que ces mesures soient définitives, qu'elles ne soient pas soumises aux caprices d'un ministre. Cette question me préoccupe, et je crois que le Parlement devrait s'assurer qu'elle devienne loi.

Je voudrais demander à M. Radburn, qui a réfléchi à ces questions bien plus que moi, de vous donner quelques explications.

M. W.F. Radburn (vérificateur général adjoint, Direction générale des services professionnels, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, nous avons reconnu, dans l'alinéa 2.52, que la question présentait des aspects qui n'étaient pas couverts par les dispositions actuelles de la partie V du Bill C-123. On lit au début du paragraphe:

Il est difficile d'analyser la Partie V du projet de loi C-123 parce qu'on ne sait pas bien comment seraient utilisés les pouvoirs discrétionnaires étendus que propose le projet de loi en matière administrative.

Nous sommes toujours encore dans l'incertitude en la matière. Dans la déclaration préliminaire du ministre, en page 10, on trouve un exemple de cette incertitude:

Le gouvernement pourrait ainsi s'assurer que les pouvoirs d'une filiale soient limités à ceux de la société mère.

Si l'on utilise le mot «pourrait», on peut imaginer qu'il pourrait également ne pas le faire. Nous aimerions, comme l'a fait remarquer M. Dye, introduire ces mesures dans la législation.

M. Desmarais: Monsieur Mullington, votre titre est secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, Direction des programmes. Êtes-vous à la tête de cette division?

M. H.J. Mullington (secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, Direction des programmes, Conseil du Trésor): Oui. M. N. Moreau est mon supérieur hiérarchique, et lui-même relève de M. Manion.

M. Desmarais: Pouvez-vous nous donner un aperçu de vos responsabilités et de vos fonctions? Quel est au juste votre rôle en ce qui concerne les sociétés de la Couronne?

M. Mullington: Notre responsabilité, à l'heure actuelle, est l'élaboration d'une législation portant sur les sociétés de la Couronne, monsieur Desmarais, mais nous avons pour attribution permanente de réviser les budgets d'exploitation et de capital des sociétés de la Couronne, et de formuler des recommandations qui sont adressées au président du Conseil du Trésor et au Conseil du Trésor lui-même.

Vous savez sans doute qu'aux termes de la Loi sur l'administration financière, le Conseil du Trésor doit approuver les

[Texte]

President of the Treasury Board approves the operating budgets of some of the Crown corporations, generally speaking those that are dependent upon appropriations; in fact, Schedule C corporations, with some exceptions.

Mr. Desmarais: But do you have anything else to do with Crown corporations, other than making suggestions on their capital budgets?

• 1130

Mr. Mullington: Our review of the capital budgets occurs throughout the year. The corporations submit their capital budgets at various points. We also review any submissions from the corporations with respect to acquisition of subsidiaries or creation of new subsidiaries.

Mr. Desmarais: Do you ever issue directives to Crown corporations?

Mr. Mullington: The Treasury Board issues directives to Crown corporations. There are directives, for example, on things like capital budgets. There will be a directive on corporate plans at some point in the near future. The Treasury Board issues those directives on the recommendation of the Treasury Board Secretariat staff.

Mr. Desmarais: But I take it you are involved in the preparation of those directives?

Mr. Mullington: Yes, we are.

Mr. Desmarais: What do you do once a directive has been issued? What kind of follow-up do you have?

Mr. Mullington: In terms of the capital budgets, the follow-up is a routine follow-up insofar as we attempt to ensure that the material that is required for ministers to review the forward expenditure plans of corporations is obtained in a timely fashion and in as much detail as required.

With regard to issues such as the acquisition of subsidiaries and divestitures, to a large extent we are dependent upon material we get from the Crown corporations to ensure it arrives in a timely fashion. Mr. Dye's report makes reference to one case where that information came to us very, very late in the day, as it were, when the acquisition was essentially a fait accompli.

We do have a requirement to maintain a list of Crown corporations, and annually we send out questionnaires to the Crown corporations to determine whether in fact they have added to or divested from their subsidiary holdings, and that is published, generally speaking, annually. That is a check, if you will, on the requirement for prior approval that is in place. That information is made public as well.

Mr. Desmarais: I understand from Mr. Dye's statement that he was unable to get the proper figures to justify the purchase price of, I think, Petrofina by Petro-Canada. Were you able to get that information?

[Traduction]

budgets de capital des sociétés de la Couronne. Le président du Conseil du Trésor approuve les budgets d'exploitation de certaines de ces sociétés, celles, d'une façon générale, qui doivent obtenir des crédits; en fait, à quelques exceptions près, les sociétés de l'annexe C.

M. Desmarais: Mais à part ces recommandations sur les budgets de capital, assumez-vous d'autres responsabilités en ce qui concerne les sociétés de la Couronne?

M. Mullington: Nous effectuons le réexamen des budgets de capital toute l'année. Les sociétés nous communiquent leurs budgets à divers moments. Nous revoyons également toute soumission venant de ces sociétés et portant sur l'acquisition de filiales ou leur création.

M. Desmarais: Émettez-vous parfois des directives aux sociétés de la Couronne?

M. Mullington: Le Conseil du trésor émet des directives aux sociétés de la Couronne. Il y en a, par exemple, qui portent sur les budgets de capital. Par ailleurs, à l'avenir, on émettra également une directive relative aux projets des sociétés. C'est le Conseil du trésor qui émet ce genre de lignes directrices, sur la recommandation de son secrétariat.

M. Desmarais: Vous participez cependant à l'élaboration de ces directives?

M. Mullington: Oui, nous le faisons.

M. Desmarais: Et une fois que votre ligne directrice est émise, que faites-vous? Quel genre de suivi y a-t-il?

M. Mullington: Dans le cas des budgets de capital, nous suivons le dossier de la façon habituelle, c'est-à-dire que nous nous efforçons de faire en sorte que ce dont les ministres ont besoin pour examiner les projets de dépenses des sociétés leur soit fourni rapidement et sous la forme la plus détaillée possible.

Pour ce qui est des questions comme l'acquisition ou le désaisissement de filiales, nous dépendons, dans une grande mesure, des documents que nous recevons des sociétés de la Couronne pour les avoir à temps. Ainsi, par exemple, le rapport de M. Dye mentionne un cas où des renseignements nous ont été fournis très, très tard, un jour, lorsque l'acquisition envisagée était déjà un fait accompli.

Nous avons l'obligation de tenir une liste des sociétés de la Couronne, et tous les ans, nous envoyons des questionnaires à ces dernières, afin de savoir si elles ont acquis des filiales ou s'en sont désaisies, et ces renseignements sont en général publiés tous les ans. Cela constitue, en quelque sorte, un moyen permettant de se conformer à l'exigence d'une autorisation préalable. Ces renseignements sont rendus publics.

M. Desmarais: Si j'ai bien saisi les propos de M. Dye, il a dit avoir été incapable d'obtenir les chiffres nécessaires pour justifier l'achat de Petrofina par Petro-Canada. Avez-vous pu les obtenir?

[Text]

Mr. Mullington: We were not seeking information, Mr. Desmarais. The information we got we received from the sponsoring minister's officials and from Petro-Canada itself.

Mr. Desmarais: Yet you had to make the decision as to whether or not they were going to go ahead with it.

Mr. Manion: Mr. Mullington, if I could just intervene for a moment, the decision was made by the ministers of the Treasury Board, of course, who are a committee of Cabinet. Unfortunately, it is not possible for us to comment on the information flow to and from ministers or our involvement in it. These are confidences of the Queen's Privy Council and our comments today have to be restrained in that connection, as you will appreciate.

Mr. Desmarais: Mr. Manion, what I am searching for is the accountability of Crown corporations to the government and to what extent you exercise some control over these Crown corporations.

Mr. Manion: Mr. Chairman, through you to Mr. Desmarais, I think it is implicit in the set of changes that were introduced. First of all, it is implicit in the studies and documentation that have gone on in the last five years and then in Bill C-123 and the policy statement and the Prime Minister's direction that the government feels that Crown corporations have not been adequately directed and held to account by the government. It was because of that concern on the part of the Treasury Board that we established a Crown corporations division about two years ago. We are trying to improve our capacity to understand what is going on in the Crown corporations to ensure, to the extent we can find out what is going on, that Treasury Board and Cabinet directives are carried out.

We are trying to ensure the establishment of a process in government that is orderly, that produces results that are timely—in effect, that serves as a co-ordinating function for government in its general relations with Crown corporations.

So Mr. Mullington's division is the focal point of all of the Treasury Board's efforts with respect to Crown corporations, except those, of course, that are carried out by Mr. Rogers' group.

Mr. Desmarais: Let us just take that case of Petrofina, where the price paid was more than double the market price. I think Petro-Canada's attitude was that they bought assets and the underlying assets were actually undervalued in the market price of Petrofina. But when the Auditor General cannot obtain the documents necessary to satisfy himself that this is correct, would it not be the job of Treasury Board to make sure that he got those documents?

Mr. Manion: I do not believe so, Mr. Chairman. This is the kind of question, I understand, that is frequently addressed at a shareholders' meeting of a private-sector corporation when the shareholders ask why the corporation paid what it did for an acquisition. I think the answer frequently is we paid what we had to pay to make the acquisition.

[Translation]

M. Mullington: Nous ne cherchions pas de renseignements, monsieur Desmarais. Ceux que nous avons reçus nous sont venus des hauts fonctionnaires du ministre qui a parrainé la question, et de Petro-Canada même.

M. Desmarais: Toutefois, c'est vous qui avez dû prendre la décision, à savoir s'il fallait ou non laisser ce dossier aller de l'avant.

M. Manion: Monsieur Mullington, si vous me le permettez, la décision a été prise par le ministre responsable du Conseil du trésor, bien entendu, qui fait partie d'un comité du Cabinet. Malheureusement, il ne nous est pas possible de passer des observations sur le circuit d'information des ministres ni sur notre rôle là-dedans. Cela est de nature confidentielle et relève du Conseil privé; vous comprendrez donc que nous soyons prudents dans nos remarques.

M. Desmarais: Monsieur Manion, ce que je cherche à savoir, c'est la mesure dans laquelle des sociétés de la Couronne rendent compte devant le gouvernement, et le contrôle que vous exercez sur elles.

M. Manion: Monsieur le président, je crois que tout cela est contenu à l'état implicite dans la série des modifications que l'on a présentées. D'abord, cela est sous-entendu dans les études et les documents rédigés ces cinq dernières années, ainsi que dans le Bill C-123, l'énoncé de principe et la directive du premier ministre d'après laquelle le gouvernement estime que les sociétés de la Couronne n'ont pas été orientées de la façon appropriée, ni suffisamment tenues de rendre compte devant le gouvernement. C'est en raison des préoccupations exprimées par le Conseil du trésor que nous avons établi une division des sociétés de la Couronne, il y a environ deux ans. Nous nous efforçons d'améliorer les moyens à notre disposition pour comprendre ce qui se passe dans les sociétés de la Couronne, et ce, afin de nous assurer que les directives du Conseil du trésor et du Cabinet soient mises en vigueur.

Nous essayons de mettre en oeuvre un processus gouvernemental ordonné, qui obtienne des résultats à temps, de fait, qui serve de mécanisme de coordination entre le gouvernement et les sociétés de la Couronne.

La division de M. Mullington se trouve donc être le mécanisme par lequel le Conseil du trésor fait tous ces efforts en ce qui a trait aux sociétés de la Couronne, sauf pour, bien entendu, les dispositions prises par le groupe de M. Rogers.

M. Desmarais: Prenons par exemple le cas de Pétrofina, où le prix payé a été le double de celui du marché. Je crois que Petro-Canada estimait avoir acheté des avoirs et que les avoirs fondamentaux étaient sous-évalués sur le marché de Pétrofina. Cependant, lorsque le vérificateur général n'est pas en mesure d'obtenir les documents nécessaires pour vérifier si cela est bien exact, est-ce que ce n'est pas au Conseil du trésor de voir à ce qu'il obtienne ces documents?

M. Manion: Je ne le crois pas, monsieur le président. C'est le genre de question que l'on pose souvent lors de réunions des actionnaires de sociétés du secteur privé, où ces actionnaires demandent pourquoi l'entreprise a déboursé autant pour acquérir quelque chose. Or, souvent, on répond qu'il était

[Texte]

Mr. Desmarais: I think the argument is made by Petro-Canada that the price was not excessive, because the underlying assets were there.

Mr. Manion: These are really questions that would have to be addressed to the minister responsible for Petro-Canada and the corporation itself. You ask whether it is the responsibility of the Treasury Board to pursue the elements of that transaction to ensure that the Auditor General has the information he has asked for. My answer is I do not believe it is the responsibility of the board and secretariat to do so. I believe this is a matter between the responsible minister and the corporation and the Auditor General; but I would welcome views and advice on that matter.

Mr. Desmarais: In other words, Mr. Manion, you are saying that Treasury Board has no control over Crown corporations or over most of their . . .

Mr. Manion: I think I am saying, Mr. Desmarais, that the Treasury Board is not the general manager of Crown corporations, any more than it is the general manager of departments. The board is responsible to try to ensure that there are certain management standards and processes in place; but it is the individual minister who is accountable to Parliament for the activities of a department. He is also responsible to Parliament for the Crown corporation.

Treasury Board's role is restricted. As I said, Treasury Board's role is to try to ensure that there are sound processes in place. The board is, obviously, the originator of many of the ideas contained in the legislation, contained in the Prime Minister's direction, contained in the policy statement; but the board's responsibility does not extend to second-guessing the judgment of the executive or the directors of the corporation, nor does it extend to questioning whether in fact a business decision that was made was the kind of business decision we would expect a department to make. This is a matter for the responsible minister, a matter for the corporation. They will have to answer for the decisions they take, both in their bottom line and in their provision of information to Parliament.

Mr. Desmarais: Let us get back to your statement, where you say that standards and sound management practices or processes must be in place in these Crown corporations, through directives issued by yourselves. What do you do after issuing those directives in the line of controlling whether or not they have been put in place?

Mr. Manion: I think we are getting into a discussion I have had in this committee before, Mr. Chairman, about the extent to which the Treasury Board has the capacity to monitor the detailed application of its directives. We do not. In the case of the Crown corporations, we would expect that their own auditor would determine whether the corporation is following the legal directives that govern it. We would expect that in the annual report of the corporation and in the rolling corporate

[Traduction]

indispensable de payer tel montant pour effectuer la transaction.

M. Desmarais: Je crois que Petro-Canada maintient que le prix n'était pas excessif, étant donné que les avoirs fondamentaux étaient là.

M. Manion: Il faudrait poser ces questions au ministre responsable de Petro-Canada, ainsi qu'à cette société elle-même. Vous demandez si le Conseil du trésor n'est pas tenu d'examiner les éléments de la transaction afin de s'assurer que le vérificateur général dispose des renseignements qu'il a demandés. Je suis d'avis que ce n'est ni au conseil ni au secrétariat de faire cela. Je crois que c'est au ministre responsable, ainsi qu'à la société et au vérificateur général, d'y voir. Cela dit, je serai heureux d'entendre des avis et des conseils sur la question.

M. Desmarais: Autrement dit, monsieur Manion, vous êtes d'avis que le Conseil du trésor n'a pas de contrôle sur les sociétés de la Couronne, ni sur la plupart de leur . . .

M. Manion: Ce que je dis, monsieur Desmarais, c'est que le Conseil du trésor n'est pas l'administrateur des sociétés de la Couronne, pas plus qu'il ne l'est des ministères. Le conseil est chargé de veiller à ce que certaines normes et certains processus soient mis en vigueur. Toutefois, c'est à chaque ministre responsable devant le Parlement de s'occuper des activités d'un ministère. Le ministre est également responsable devant le Parlement des activités d'une société de la Couronne relevant de son ministère.

Les fonctions du Conseil du trésor sont donc limitées. Comme on l'a déjà dit, il doit veiller à ce que des processus appropriés et solides soient mis en oeuvre. Bien entendu, cet organisme est souvent à l'origine de bon nombre des idées figurant dans la loi, dans les lignes directrices du premier ministre, ainsi que dans les énoncés de principe; mais cela ne va pas jusqu'à revenir sur le jugement de la direction ni sur celui du conseil d'administration de la société, ni encore jusqu'à se demander si une décision commerciale correspond à ce à quoi on s'attendrait de la part d'un ministère. C'est au ministre responsable de voir à ce genre de chose, ainsi qu'à la société en question. Tous les deux devront répondre des décisions qu'ils auront prises, à la fois pour ce qui est des questions administratives et de la communication de renseignements au Parlement.

M. Desmarais: Revenons à votre déclaration d'après laquelle les sociétés de la Couronne doivent se doter de normes solides et de saines pratiques de gestion, et ce, à la suite de directives que vous émettez. Or, que faites-vous, après avoir émis les lignes directrices, pour voir si elles ont été mises en vigueur?

M. Manion: Monsieur le président, je crois que nous revenons à une discussion que nous avons déjà tenue ici, à savoir sur la mesure dans laquelle le Conseil du trésor est à même de surveiller la mise en oeuvre détaillée de ses directives. Dans le cas des sociétés de la Couronne, nous nous attendons à ce que leur propre vérificateur détermine si l'organisme se conforme aux directives juridiques qui la régissent. Nous prévoyons aussi que le rapport annuel de la société en question,

[Text]

plan that the corporation is going to submit to government there would be adequate information to enable us to judge.

Now, there is one major change that is being made in Bill C-123 and that will affect the role of the Treasury Board, and that is that the legislation provides that the board has the right to go directly to the corporation to seek information.

• 1140

In the past, the Treasury Board could request it through the responsible minister, but did not have the right to go direct. In the legislation, the board would be given the same rights of accessing information that it has in respect of departments. On a day-to-day basis, we would expect to get information through the responsible minister and his department, but legislatively, if the bill is passed, the board would have the right to go direct. So if there is a concern about whether or not the board's directives are being followed and that concern cannot be resolved in the normal day-to-day communications, the board would have the right, in effect, to ask the corporation to produce documents, or would have the right to go in itself and inspect the documents.

Mr. Kelly: A supplementary question, if I may, Mr. Chairman. Why should Parliament not have that right of access?

Mr. Manion: Well, Mr. Chairman, first of all, we are dealing with commercial corporations, in some cases. I do not want to be drawn into a discussion of the rights of Parliament. I think that goes beyond my own competence and purview. But the issue of the accountability of ministers, deputy ministers, of departments and of Crown corporations, has been discussed in a number of forums.

We were involved in a discussion recently in the special committee dealing with parliamentary procedures. The Lambert royal commission dealt with this question quite extensively and, frankly, I could do no better than quote some of the comments made by the Lambert royal commission on the issue of accountability of Crown corporations through ministers to Parliament. If members wish, I would be glad to give them some of the references I am thinking of.

Mr. Kelly: I do not think that will be . . .

May I ask a further supplementary? Would the Office of the Auditor General have access to whatever information you obtain as a result of this proposed amendment?

Mr. Manion: The Auditor General does not have access to the documents intended for the Treasury Board, such as Treasury Board submissions, reports to the Treasury Board, advice by officials to ministers of the Treasury Board. The Auditor General receives copies of the decisions coming from

[Translation]

ainsi que le plan renouvelable qu'elle soumettra au gouvernement, contiendront suffisamment de renseignements pour nous permettre de porter un jugement.

Par ailleurs, le Bill C-123 comporte une modification importante qui aura des répercussions sur les fonctions du Conseil du trésor; il s'agit de la disposition permettant au conseil de s'adresser directement à la société pour obtenir des renseignements.

Auparavant, le Conseil du Trésor pouvait en faire la demande par l'entremise du ministre responsable, mais n'avait pas le droit de s'adresser directement à l'organisme. D'après la nouvelle loi, le conseil aura les mêmes droits d'accès à l'information que les ministères. Sur le plan quotidien, on obtenait des renseignements grâce au ministre responsable et à son ministère, mais à la suite de cette nouvelle loi, le conseil aura le droit de s'adresser directement à la société. En conséquence, si on se préoccupe de savoir si les directives du Conseil du Trésor sont mises en vigueur lorsqu'il est impossible d'obtenir cette assurance par les voies normales quotidiennes, le Conseil du Trésor aura donc le droit de demander à une société de produire les documents, ou même de se rendre lui-même chez l'organisme pour inspecter les documents en question.

M. Kelly: Si vous le permettez, monsieur le président, j'aimerais poser une question supplémentaire. Pourquoi le Parlement n'aurait-il pas, lui aussi, ce droit d'accès?

M. Manion: Eh bien, monsieur le président, dans certains cas, nous faisons affaire avec des sociétés commerciales. Je ne veux pas me laisser entraîner dans une discussion sur les droits du Parlement, car je crois que cela dépasse ma compétence et mes attributions. Cependant, la question de la responsabilité des ministres, des sous-ministres, des ministères et des sociétés de la Couronne a déjà fait l'objet de nombre de discussions en plusieurs endroits.

Il en a même été question récemment lors d'une discussion tenue dans un comité spécial portant sur la procédure parlementaire. De plus, la Commission royale Lambert l'a étudiée de façon très poussée et, honnêtement, je ne pourrais faire rien de plus que de citer certaines des idées émises par la Commission royale Lambert sur la question de la responsabilité des sociétés de la Couronne devant le Parlement par l'entremise des ministres. Si les députés le veulent, je me ferai un plaisir de citer certaines choses.

M. Kelly: Je ne crois pas que cela sera . . .

Me permettez-vous de poser une autre question supplémentaire? Le Bureau du vérificateur général aura-t-il accès à tous les renseignements que vous pourrez obtenir à la suite de l'adoption de cette modification à la loi?

M. Manion: Le vérificateur général n'a pas accès aux documents fournis au Conseil du Trésor, comme les soumissions, les rapports et les avis fournis par des hauts fonctionnaires aux ministres du Conseil du Trésor. Le vérificateur général reçoit bien copie des décisions émanant de cet organisme, mais non des rapports préparés à l'intention de ce dernier.

[Texte]

the Treasury Board, but not a report prepared for the board itself.

Mr. Kelly: So the information that would be generated through this proposed amendment would be privileged. Is that correct?

Mr. Manion: I think you would have to look at the nature of the information to determine whether or not, in fact, it is information sought for ministers of the board or sought for more routine purposes, Mr. Kelly. I do not think I could give a generic response.

The Chairman: I believe Mr. Dye wants to comment at this point.

Mr. Dye: Just to express some surprise on any lack of access that I might have. My act, in Section 13(1), says:

Except as provided by any other Act of Parliament that expressly refers to this subsection, the Auditor General is entitled to free access at all convenient times to information that relates to the fulfilment of his responsibilities and he is entitled to require and receive from members of the public service of Canada such information, reports and explanations as he deems necessary for that purpose.

So I take rather a strong view that, if I have to get my job done, the Public Service will be willing to assist me. And if I need information to get my job done, I think I have access.

The Chairman: It sounds pretty complete, Mr. Manion.

Mr. Manion: On this issue, of course I am reflecting the view of successive Treasury Boards. I might add that it is a view which I understand is the government's view generally with regard to Cabinet papers. But I would prefer not to comment further on it.

The Chairman: Mr. Desmarais, we interrupted your time. Do you have a last question?

Mr. Desmarais: Thank you.

Mr. Manion, you say that when you issue directives to departments, you expect them to be carried out, but you do not make sure that they are. Now, is there anybody in government who does that job of ensuring that your directives are being observed?

Mr. Manion: Mr. Chairman, yes. First of all, there is no way that all details of government activities can be run from the centre or monitored from the centre. We would have to have a Treasury Board secretariat with probably some thousands of people in it. It would be a replica of the old comptroller of the Treasury function, in fact, if we were to operate it. What we try to do is to rely on the internal audit system in departments—something which has been greatly strengthened by the work of Mr. Rogers and his people. Mr. McCrindell can comment on this perhaps, but we do have, in most departments, an effective and strengthening internal audit system. And in the internal audits, the auditor looks at all the Treasury Board key rules and requirements.

[Traduction]

M. Kelly: Par conséquent, les renseignements qu'on obtiendra grâce au nouvel amendement seront confidentiels; c'est bien cela?

M. Manion: Je crois qu'il faudrait examiner les renseignements, afin de voir s'ils sont destinés à des ministres du conseil ou à des fins plus courantes, monsieur Kelly. Je ne crois pas être en mesure de vous donner une réponse générale.

Le président: Je crois que M. Dye aimerait intervenir.

M. Dye: J'essaye simplement de vous faire part de ma surprise au sujet d'un manque d'accès de ma part. En effet, la loi qui régit mon service dispose, à l'article 13(1), et je cite:

Sauf lorsque prévu par une autre loi du Parlement portant expressément mention de ce paragraphe, le vérificateur général est autorisé à avoir accès, à tout moment, aux renseignements relatifs à l'exercice de ses responsabilités; il est également autorisé à exiger et recevoir des fonctionnaires du Canada tout renseignement, rapport et explication qu'il estime nécessaires à cette fin.

Je suis donc fermement d'avis que la fonction publique sera disposée à me venir en aide pour que j'effectue mon travail. Et si j'ai besoin de renseignements pour m'acquitter de cela, je crois que j'y aurai accès.

Le président: Cela me paraît assez complet, monsieur Manion.

M. Manion: À ce sujet, bien entendu, j'exprime l'avis des Conseils du Trésor successifs. J'ajoute que cet avis est en général partagé par le gouvernement au sujet des documents du Cabinet. Je préférerais toutefois ne plus faire de remarque là-dessus.

Le président: Monsieur Desmarais, nous vous avons interrompu. Avez-vous une dernière question à poser?

M. Desmarais: Merci.

Monsieur Manion, vous dites que lorsque vous émettez des directives à l'intention des ministères, vous vous attendez à ce qu'on les mette en oeuvre, mais ne vérifiez pas si tel est le cas. J'aimerais donc savoir s'il y a quelqu'un, au gouvernement, qui s'occupe de faire en sorte que ces directives soient respectées?

M. Manion: Oui, monsieur le président. D'abord, il n'y a vraiment pas moyen d'administrer tout jusqu'au moindre détail depuis un organisme central. Il faudrait probablement compter sur un secrétariat du Conseil du Trésor composé de milliers de personnes. D'ailleurs, si nous le faisons, cela ressemblerait à l'ancien service du contrôleur du Trésor. Ce que nous nous efforçons de faire, c'est de compter sur le système de vérification interne des ministères, mécanisme beaucoup plus fort qu'avant, grâce aux efforts de M. Rogers et de ses collègues. M. McCrindell pourra peut-être faire des remarques là-dessus, mais quoi qu'il en soit, nous disposons maintenant d'un système de vérification efficace et vigoureux dans la plupart des ministères. Or, cette vérification interne permet au

[Text]

We expect the internal auditor, for example, to audit the application of Treasury Board's policies on space, on accommodation, on furnishings, on the keeping of the accounts, on everything; on personnel matters. The internal auditors and our people work on agreed lists of policies and requirements that have to be checked. And we believe that this is going to be increasingly effective.

As well, the Treasury Board secretariat does evaluate the impact of Treasury Board policies—that is, not so much the detailed compliance of department policy, but the effectiveness of the policy in achieving its intended impact. In that case we would ourselves conduct detailed studies in departments on precisely how they are applying the Treasury Board rules and regulations.

Mr. Desmarais: In other words, you do this on a selective basis?

Mr. Manion: Yes.

The Chairman: Thank you, Mr. Desmarais.

To follow what I heard you say to Mr. Desmarais, Mr. Manion, I think you said that Treasury Board does not concern itself with the activities of Crown corporations and that their affairs are run by themselves and perhaps by the ministers involved. Then who concern themselves in the government with the amount of public debt that these corporations run up?

Mr. Manion: Well, of course the financial activities of Crown corporations are subject to quite detailed control and supervision by the Minister of Finance, who exercises control over their borrowings. And his authority will be strengthened by Bill C-123. You have parliamentary control through the review of the capital budgets and the annual reports.

There have been steps taken to tighten up some areas which were a subject of concern by Parliament. On the use of letters of comfort, for example, the former President of the Treasury Board gave assurances to Parliament which would restrict and control the issuance of letters of comfort. In those cases, where the corporations require additional funding, Parliament will have to approve the funding. I think in terms of the dollars, there is a good deal of control and scrutiny, Mr. Desmarais.

As Mr. Gray pointed out, some of the corporations are not dependent in any way on annual appropriations from Parliament. There is a real question of the extent to which the government should attempt to intervene in the day-to-day activities and operations of those corporations. I am thinking of the big commercial ones now, like CN, Air Canada, for example.

The Chairman: But, Mr. Manion, you mentioned that Parliament had some authorities. Parliament had no say whatever, as far as I know, when somebody decided to borrow

[Translation]

vérificateur d'examiner tous les règlements et toutes les exigences émanant du Conseil du Trésor.

Ainsi, par exemple, nous nous attendons à ce que le vérificateur général étudie la mise en oeuvre des politiques du Conseil du Trésor en matière d'espace, d'installations, d'ameublements, de tenue de livres, de questions relatives au personnel, enfin, d'à peu près tout. Les vérificateurs internes et nos effectifs à nous travaillent à partir de listes de politiques et d'exigences sur lesquelles on s'est entendu. Nous sommes persuadés que cette façon de faire sera de plus en plus efficace.

En outre, le secrétariat du Conseil du Trésor évalue les répercussions de ses politiques, c'est-à-dire moins le respect des détails de la politique ministérielle, mais plutôt son efficacité par rapport à ses objectifs initiaux. Dans un tel cas, nous effectuons des études poussées, au sein même des ministères, sur la façon même dont ils concrétisent les règlements du Conseil du Trésor.

M. Desmarais: En d'autres termes, vous faites cela de façon sélective?

M. Manion: Oui.

Le président: Merci, monsieur Desmarais.

Pour revenir à ce que vous avez dit à M. Desmarais, monsieur Manion, si je vous ai bien compris, le Conseil du Trésor ne se préoccupe pas des activités des sociétés de la Couronne, car cela relève des sociétés elles-mêmes, et peut-être des ministres responsables. Si tel est le cas, qui, au sein du gouvernement, se préoccupe de la dette publique qu'accumulent ces dernières?

M. Manion: Eh bien, les activités financières des sociétés de la Couronne font l'objet d'un contrôle très détaillé, ainsi que d'une surveillance exercée par le ministre des Finances, en matière d'emprunts. Son autorité sera d'ailleurs renforcée par le projet de loi C-123. Il existe un contrôle parlementaire exercé par le truchement du réexamen des budgets de capital et des rapports annuels.

On a pris certaines mesures pour resserrer l'administration de certaines choses qui préoccupaient le Parlement. Ainsi, par exemple, pour ce qui est de l'usage de lettres d'accord, l'ancien président du Conseil du Trésor a donné l'assurance au Parlement qu'on le restreindrait et le contrôlerait. De plus, lorsque les sociétés auront besoin de financement supplémentaire, le Parlement devra l'approuver. J'estime donc qu'on dispose d'assez bons moyens de contrôle et d'examen, monsieur Desmarais.

Comme l'a précisé M. Gray, certaines des sociétés ne dépendent aucunement des affectations de crédits annuelles du Parlement. On se pose donc la question de savoir dans quelle mesure le gouvernement doit intervenir dans le fonctionnement et les activités quotidiennes de ces sociétés. Je songe ici aux grandes sociétés qui ont un caractère commercial, comme le CN et Air Canada.

Le président: Cependant, monsieur Manion, vous avez bien dit que le Parlement a une certaine autorité. Cela n'empêche que, à ma connaissance, lorsque quelqu'un a décidé d'emprunter 1.5 milliard de dollars pour acheter Pétrofina, le Parlement

[Texte]

\$1.5 billion for the Petrofina purchase. Did Treasury Board not have anything to say about that either?

Mr. Manion: That matter was dealt with by the Cabinet, Mr. Clarke.

The Chairman: So Parliament was by-passed, and Treasury Board was by-passed in that instance?

Mr. Manion: I would not use the word "by-passed". I think within the framework for control and accountability of Crown corporations which currently applies, the authority of the government was exercised. There was a government approval of that borrowing.

• 1150

The Chairman: Well, yes, by Cabinet, as you say. But not by Parliament and not by Treasury Board, as a result of this exchange.

Mr. Lang: do you have a supplementary?

Mr. Lang: Yes, Mr. Chairman. Does Parliament not approve that when Parliament votes the appropriations to the government for its borrowings, for its estimates and supplementary estimates?

The Chairman: Do you mean borrowing-authority bills?

Mr. Lang: Yes.

The Chairman: But that would be after the fact. The borrowing authority is necessary for the government to go and borrow to cover what Mr. Manion has indicated the Treasury Board authorized without the approval of Parliament and without the approval of TB.

Mr. Manion: In the case of Petro-Canada, it does have its own statute, which was passed by Parliament. The statute allows the corporation, with the approval of the Minister of Finance, to borrow on its own credit, and that was what was done in this case. Presumably the lenders were satisfied that the corporation was good for the loan.

The Chairman: But again, the corporation gives the Crown's guarantee, and it was always my understanding that Treasury Board was concerned with matters "treasury" and, as one of those items, the amount of the total debt, either actual or as contingent liabilities.

Mr. Manion: This is primarily the responsibility of the Minister of Finance, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Lang, a supplementary.

Mr. Lang: Thank you, Mr. Chairman. To the Auditor General, does he feel that Crown corporations which do not rely on funding from the Consolidated Revenue Fund should be accountable to Parliament in the same way as other Crown corporations which may require funding from CRF?

Mr. Dye: Mr. Chairman, in answer to that, I think there should be gradations of all accountability. Those which are

[Traduction]

n'a rien eu à dire. Est-ce que c'était la même chose pour le Conseil du Trésor?

M. Manion: Cette question a été étudiée par le Cabinet, monsieur Clarke.

Le président: Par conséquent, en l'occurrence, on a contourné le Parlement et le Conseil du Trésor?

M. Manion: Je n'utiliserais pas le terme «contourné». Compte tenu du cadre auquel les sociétés de la Couronne sont assujetties en matière de contrôle et de responsabilité, le gouvernement a exercé son autorité. Le gouvernement avait approuvé cet emprunt.

Le président: Oui, par le Cabinet, comme vous dites, mais non pas par le Parlement ni par le Conseil du Trésor, à la suite de cet échange.

Monsieur Lang, avez-vous une question supplémentaire à poser?

M. Lang: Oui, monsieur le président. Le Parlement ne les approuve-t-il pas lorsqu'il vote les affectations de crédits au gouvernement lors du dépôt du budget ou du budget supplémentaire?

Le président: Vous voulez parler des projets de loi portant pouvoir d'emprunt supplémentaire?

M. Lang: Oui.

Le président: Mais nous sommes placés devant le fait accompli. Le gouvernement a besoin de ce pouvoir d'emprunt pour couvrir ce qui, d'après M. Manion, avait été autorisé par le Conseil du Trésor alors qu'en fait il ne l'était ni par le Parlement ni par le Conseil du Trésor.

M. Manion: Petro-Canada possède sa propre loi qui a été adoptée par le Parlement. Cette loi autorise la société, avec le consentement du ministre des Finances, d'emprunter en fonction de sa propre solvabilité, ce qui a été fait dans ce cas. Les prêteurs ont sans doute pensé que ce prêt pouvait être consenti à la société.

Le président: Mais je le répète, la société a la Couronne pour caution et j'ai toujours cru comprendre que tout ce qui tournait autour de la «trésorerie» relevait du Conseil du Trésor et par conséquent qu'il était responsable de la dette totale, qu'il s'agisse des dettes réellement encourues ou des dettes éventuelles.

M. Manion: Cette question relève davantage du ministre des Finances, monsieur le président.

Le président: Monsieur Lang, une question supplémentaire.

M. Lang: Merci, monsieur le président. Ma question s'adresse au Vérificateur général: pensez-vous que les sociétés de la Couronne non financées à même le Fonds du revenu consolidé devraient rendre compte au Parlement de la même manière que celles qui sont financées à même le Fonds du revenu consolidé?

M. Dye: Monsieur le président, je dirais que cela varie. Les sociétés qui sont complètement autonomes devraient avoir une

[Text]

completely self-sufficient I think could be allowed to have a longer rope than those that are entirely dependent. Now, under the existing FAA, we have the Schedule C corporations, which are normally dependent; also, we have a number of Schedule Ds which, in theory, are not dependent but are, in fact, and to a great extent—that is, to hundreds of millions of dollars: VIA Rail, for example; I am not sure how many hundreds of millions. In theory it does not need any money from Parliament, but it does. I think you must have a regime which does provide for those which are fully internally funded to have less control.

But when I say that, you must also keep in mind how organizations are funded, or their capital projects. From time to time Parliament accepts the reorganization of a corporation that has been not using appropriations but borrowing funds and then, suddenly, they will just write them all off. You have a good example of a funding thing with Eldorado. There was about \$300 million worth of inventory put in there, and not as an appropriation. CN was reorganized in 1977 or thereabouts, and I do not remember how many hundreds of millions were involved, but these things were loans. I would agree that they may not have needed an annual appropriation, but from time to time they really do draw on the funds of Canada in order to operate or, at least, to capitalize themselves.

So you have to use judgment as to the amount of tight control. The more money used, the better the controls required, I believe, but all Crown corporations, all corporations owned by Canada, I think should be scheduled under the FAA. Right now they are not. I could give you Canadair and the other aircraft company, de Havilland, for instance; they do not give financial statements to Parliament. They use a lot of Parliament's money; I think they just each got \$200 million recently. The accountability links there are inadequate, in my view, for Parliament.

Mr. Lang: Have you indicated in your report the specifics of the gradations of accountability to Parliament of Crown corporations with their various dependencies on the CRF?

Mr. Dye: No, I have not; deliberately not. I do not want to be setting all this up. I have indicated that I am in favour of gradations, and I will leave that to government to figure out who should be left free and who should be under a reasonably strict regime. I do not think it is up to me to do that.

The Chairman: Mr. Manion, do you wish to comment?

Mr. Manion: In the hope that there is not a misunderstanding on this point, Mr. Dye referred to the write-off of indebtedness. We were talking here about debts owed by a Crown corporation to the government—in other words, moneys advanced from the Consolidated Revenue Fund. Those advances, of course, are approved by Parliament. All these transactions between the CRF and the corporation are very much under Parliament's control; they are fully reported in the public accounts. I think it is the borrowings by the corporation

[Translation]

plus grande marge de manoeuvre que celles qui ne le sont pas du tout. Selon la Loi sur l'administration financière, les sociétés figurant à l'annexe C sont normalement dépendantes; d'autre part, un certain nombre de sociétés relevant de l'annexe D sont, en théorie, autonomes mais, dans la pratique, sont en fait dépendantes dans une grande mesure; je pourrais citer comme exemple VIA Rail qui a besoin de je ne sais combien de centaines de millions de dollars. En théorie, cette société n'a pas besoin de crédits publics, mais c'est le cas dans la pratique. Je pense qu'il devrait y avoir un système selon lequel les sociétés entièrement autonomes soient plus libres.

Ceci dit, il ne faut jamais oublier comment ces organismes sont financés ou du moins leurs projets d'immobilisation. De temps à autre, le Parlement accepte la réorganisation d'une société qui ne recourait pas aux affectations de crédits mais à l'emprunt et soudainement, toutes les dettes sont passées aux profits et pertes. Un bon exemple en est l'Eldorado. Son stock s'élevait à environ 300 millions de dollars et il ne s'agissait pas d'une affectation de crédits. Le CN a été réorganisé aux alentours de 1977 et je ne me souviens plus des sommes exactes qui étaient en cause, mais il s'agissait en fait de prêts. Je conviens qu'elles n'auraient peut-être pas eu besoin d'une affectation de crédits annuelle, mais elles sont, de temps à autre, financées par les caisses de l'État pour qu'elles puissent opérer ou, du moins, se renflouer.

La question du contrôle de ces sociétés est donc affaire de jugement. Plus elles ont besoin d'argent, plus nombreux devraient être les mécanismes de contrôle, mais j'estime que toutes les sociétés de la Couronne, toutes celles que possède le Canada, devraient figurer en annexe de la Loi sur l'administration financière. Pour le moment elles ne le sont pas. Je pourrais vous donner comme exemple Canadair ou de Havilland; elles ne rendent pas compte de leur situation financière au Parlement. Or, elles dépensent l'argent du Parlement puisque chacune d'elles a reçu récemment 200 millions de dollars, je crois. Dans ce cas-ci, les moyens de contrôle sont insuffisants.

M. Lang: Avez-vous indiqué dans votre rapport le degré de responsabilité des sociétés de la Couronne ainsi que leur degré de dépendance envers le Fonds du revenu consolidé?

M. Dye: Non, je ne l'ai pas fait et ce, délibérément. Je ne veux pas m'occuper de cette affaire. J'ai dit que divers degrés de responsabilité étaient souhaitables, mais je laisse au gouvernement le soin de choisir les sociétés qui devraient avoir les mains libres et celles pour lesquelles la vis devrait être serrée. Ce n'est pas à moi à le faire.

Le président: Monsieur Manion, avez-vous des observations à faire à ce sujet?

M. Manion: J'espère qu'il n'y a pas un malentendu sur ce point, mais M. Dye a parlé de l'annulation de certaines dettes. Il s'agissait de dettes que devait une société de la Couronne au gouvernement; en d'autres termes, il s'agissait de crédits provenant du Fonds du revenu consolidé. Ces avances sont évidemment approuvées par le Parlement. Le Parlement peut facilement contrôler toutes les opérations effectuées entre le Fonds du revenu consolidé et les sociétés de la Couronne, puisqu'elles figurent dans les comptes publics. Je pense que les

[Texte]

from the private lenders, with the approval of the Minister of Finance, against the credit of the corporation, that members of the committee had begun to question. It is true that these are not reported to Parliament. They are considered to be the normal commercial dealings of the corporation.

But in the other case, where loans from the Consolidated Revenue Fund are made and subsequently written off, there is full parliamentary information and control.

The Chairman: Thank you.

Mr. Wright.

Mr. Wright: Mr. Chairman, I would like to ask Mr. Manion some questions about the classification of Crown corporations. The classification at the very best is unclear at times and, in fact, some Crown corporations do not even stay within their classifications. I wonder if Mr. Manion would agree that all wholly owned Crown corporations should be subject to legislative classification according to clear criteria based on the test of financial dependence on the government.

Mr. Manion: Mr. Chairman, first of all, I would agree that the present situation is not satisfactory; it does need to be clarified. My own view is that all corporations should be scheduled. One of the effects, however, of the proposals in Bill C-123 is that it does give a much finer degree of control by the government over the corporation, regardless of where it is scheduled. In other words, the government can specify certain kinds of information required from corporations. It is possible, for example, in the case of a financially dependent corporation which is moving toward self-sufficiency. It is a Schedule C; it is going to be a Schedule D; and instead of having one day on which we shift from a very heavy set of controls to a very light one, the government could progressively loosen the controls as time goes on, and vice versa.

The problem with a detailed, precise, legislative framework for the classification of Crown corporations is, I suspect, that it would begin to become obsolete the day after it was established. The corporate form is so fluid; the conditions which corporations have to cope with are so varying these days that there might better be, while accepting the need for classification, some more flexible framework for the classifications which could change over time as the circumstances change.

Now that is a personal comment, Mr. Chairman. On this issue I think Mr. Gray would want me to say that he very much would welcome advice from members of this committee. He is not unmindful of the concerns, and certainly he is anxious to ensure that there is adequate classification and control of corporations. He is worried about establishing a situation that in fact might be too inflexible as time goes on.

[Traduction]

membres du Comité ont commencé à mettre en doute les emprunts effectués par les sociétés auprès d'institutions financières privées, après consentement du ministre des Finances, emprunts fondés sur leur crédit respectif. Vous avez raison de dire que ces emprunts ne sont pas contrôlés par le Parlement, mais sont considérés comme faisant partie des opérations commerciales courantes de la société.

Cependant, lorsque des emprunts sont effectués auprès du Fonds du revenu consolidé et sont, par la suite, annulés, le Parlement en est pleinement informé.

Le président: Merci.

Monsieur Wright.

M. Wright: Monsieur le président, j'aimerais poser quelques questions à M. Manion à propos de la classification des sociétés de la Couronne. Dans le meilleur des cas, cette classification est nébuleuse et certaines sociétés, en fait, ne respectent pas la classification qui leur a été donnée. Je me demande si M. Manion ne pense pas que toutes les sociétés de la Couronne appartenant au gouvernement devraient être classées par voie législative en fonction de critères précis qui seraient eux-mêmes fonction de leur dépendance financière envers le gouvernement.

M. Manion: Tout d'abord, monsieur le président, je conviens que la situation actuelle n'est pas satisfaisante et qu'elle a besoin d'être éclaircie. Personnellement, je pense que toutes les sociétés devraient être classées. Cependant, le Bill C-123 accorde au gouvernement un plus grand contrôle sur ces sociétés indépendamment de leur classification. En d'autres termes, le gouvernement peut préciser quels renseignements il désire des sociétés. Cela peut se faire, par exemple, dans le cas d'une société financièrement dépendante qui devient de plus en plus autonome. Elle va passer de l'annexe C à l'annexe D et au lieu de passer en un jour d'un ensemble de règles très strictes à un ensemble de règles plus relâchées, le gouvernement pourrait desserrer la vis progressivement et vice versa.

Si les sociétés de la Couronne étaient classées selon des normes législatives, détaillées et précises, je crains que ces normes ne deviennent désuètes le lendemain du jour où elles auraient été établies. La souplesse s'impose dans ce genre de structure et les conditions dans lesquelles les sociétés de la Couronne doivent opérer sont tellement diverses ces jours-ci qu'il serait peut-être préférable d'établir un cadre de classification plus souple qui pourrait changer au fur et à mesure que les circonstances changent.

Mais il s'agit-là d'une observation purement personnelle, monsieur le président. Sur ce point, M. Gray voudrait vraisemblablement que je dise qu'il souhaite savoir ce qu'en pensent les membres de ce Comité. Il comprend très bien la situation et il ne fait aucun doute qu'il veuille s'assurer que les sociétés de la Couronne sont proprement classées et contrôlées. Il ne veut pas créer une situation qui pourrait devenir trop rigide à l'avenir.

[Text]

[Translation]

• 1200

Mr. Wright: Mr. Chairman, I would venture a guess that the Auditor General has some advice. I wonder if he would comment on Mr. Manion's statement.

Mr. Dye: Through you, Mr. Chairman to Mr. Wright, I share many of Mr. Manion's views of need for flexibility, but on the other hand, I do think I agree with him that all corporations must be scheduled. There must be a regime. I think you can articulate an appropriate regime, so there is a gradation of holding on to them. I think there should be a proper scheduling. We have some corporations in the wrong slot at the moment, in my view. VIA Rail and the CBC are indeed, and clearly in my view, Cs. There are a lot out there which are not scheduled, so we need them scheduled. I do believe the wording could be put in place to provide sufficient flexibility, yet at the same time offer appropriate accountability to Parliament. And if they change—and some corporations do change; some corporations traditionally have made profits, and suddenly they have a very bad year—well, that may be just an aberration in one year. I am prepared to accept that, and not suggest they have to be rescheduled just for one year.

Mr. Wright: Mr. Chairman to Mr. Manion, why not set up a regular review of the classification?

Mr. Manion: Mr. Chairman, this is precisely what will have to be done with the legislation and administrative regime being introduced. The reason why the schedules have not been cleaned up, of course, is that we have been waiting for the passage of legislation. I should add, and perhaps share with members of the committee, that there is one aspect of all of this which causes all governments difficulty. That is the intense feeling on the part of certain corporations about the slotting in the schedules, and that is because of the impression that is created of a degree of greater or lesser government control. Certain kinds of corporations—for example, the cultural agencies—are very, very resistant to the idea of being put in Schedule C and giving the appearance of very tight government control. I am sure that members of the committee would find unanimous opposition by the cultural agencies to this.

Without mentioning them, I would say that there are some other corporations which feel very, very strongly that they have to maintain the public reflection of as much independence as they can. And this independence is supported by their constituents. Mr. Gray mentioned the Canadian Wheat Board, for example. I think the wheat board is unscheduled at the present time, but there have been discussions about this literally for years. So this is another aspect of it: the very intense reaction of the corporations, and of the constituencies they serve to anything which seems to suggest an intent to have a greater degree of control.

Mr. Wright: Mr. Chairman to Mr. Manion, as to what he just said, does he mean that when the legislation comes

M. Wright: Monsieur le président, je pense que le Vérificateur général a quelque chose à dire à ce sujet. Peut-être pourrait-il faire quelques commentaires à propos de la déclaration de M. Manion.

M. Dye: Monsieur le président, pour répondre à M. Wright, je dirai que comme lui je crois qu'il faut une certaine souplesse, mais d'autre part, je conviens avec lui que toutes les sociétés de la Couronne doivent être classifiées. Il faut qu'il y ait un régime de classification. Il est possible d'en élaborer un qui donne satisfaction et qui prévoit divers degrés de contrôle. Je pense qu'il y a certaines sociétés qui n'ont pas été bien classées. VIA Rail et CBC me paraissent à l'évidence, des sociétés de l'annexe C. On en trouve également beaucoup d'autres qui n'ont pas été classifiées et qui ont besoin de l'être. Je suis convaincu que l'on pourrait formuler une disposition qui ne soit pas trop rigide et qui en même temps permette au Parlement d'exercer son contrôle. Si ces sociétés changent—comme c'est le cas de temps en temps, par exemple, certaines sociétés qui généralement ont fait des bénéfices, connaissent soudainement une très mauvaise année—il se peut dans ce cas que ce soit un phénomène temporaire. Je suis disposé à accepter cela et je ne pense pas qu'il faudrait les changer de catégorie uniquement à cause des mauvais résultats financiers qu'elles ont connus pendant un an.

M. Wright: Monsieur Manion, pourquoi ne pas mettre sur pied une procédure régulière de révision de la classification?

M. Manion: Monsieur le président, c'est précisément ce qu'il va falloir faire dans le cadre de la loi et du régime administratif que l'on veut mettre en place. Que les annexes n'aient pas été mises à jour s'explique bien entendu par le fait que nous attendions l'adoption de la loi. À cela je devrais ajouter qu'il y a un élément qui se traduit par des difficultés pour tous les gouvernements. Je m'explique, certaines sociétés ont une idée bien précise quant à la place qu'elles devraient occuper dans les annexes, par suite de l'idée qu'elles se font du degré de contrôle de la part du gouvernement. Certains types de sociétés, par exemple les organismes culturels, résistent vigoureusement à l'idée de figurer à l'annexe C ce qui pourrait donner à croire qu'elles sont soumises à un contrôle rigoureux par le gouvernement. Je suis sûr que les membres du Comité constateront que les organismes culturels y sont unanimement opposés.

Sans les nommer, je dirais qu'il y a d'autres sociétés qui sont tout à fait convaincues qu'elles doivent paraître aux yeux du public comme les plus indépendantes possible. Et cette indépendance est encouragée par leurs commettants. M. Gray a parlé de la Commission canadienne du blé par exemple. Je crois que cette commission n'a pas été classifiée jusqu'à présent, mais on en parle depuis beaucoup de temps. C'est donc un autre aspect de la question, à savoir les réactions marquées des sociétés et des personnes qu'elles servent à l'idée d'un contrôle plus serré.

M. Wright: Monsieur le président, je voudrais demander à M. Manion s'il pense que lorsque la loi aura été adoptée et que

[Texte]

forward and the Crown corporations are set out under their own classifications they would be reviewed on a regular basis?

Mr. Manion: Yes. I suggest that it would be reviewed within government. I do not want to give the impression that there would be a bill coming periodically to Parliament on this.

Mr. Wright: Is that satisfactory to the Auditor General?

Mr. Dye: Well, the problem we have had, Mr. Wright, for many many years, as Mr. Manion said, is that we have had consideration and discussion on these matters but not much action. The St. Lawrence Seaway is still a D; Cape Breton Development Corporation is a D; VIA Rail is still a D. I guess really that I would have to reserve my comment to see what "review" really means, what is intended and what does happen, before I could give you an adequate opinion.

Mr. Wright: If a Crown corporation is placed in a certain classification and it moves out of that classification, should that not be reviewed immediately?

Mr. Dye: I would think that would be the case... If suddenly a corporation loses money, the Treasury Board might be interested.

Mr. Wright: Would you agree with that, Mr. Manion?

Mr. Manion: Yes, I think that it would happen immediately. Mr. Chairman, I believe Mr. Gray again would want me to say that he would want to be able to give the committee dealing with Bill C-123 some assurances about the scheduling of unscheduled corporations and explanation of whatever review is going on or is contemplated.

Mr. Wright: Bill C-27 defined the role of Crown corporations in terms of advancing the national interests of Canada. Now, the government's 1977 blue paper contained a similar legislative proposal, and it was endorsed in the Prime Minister's letter and as policy statement. I wonder if Mr. Manion would comment on the national interest concept, and on its place in legislative proposals.

Mr. Manion: Mr. Chairman, I think that probably is a question which should be directed to the minister. The issue of public interest, public policy, and their relationship to the objectives and activities of Crown corporations is very difficult; there are sensitive questions which have to be addressed by ministers.

Mr. Wright: I wonder if Mr. Manion would mind answering this question. Are Crown corporations instruments of public policy?

Mr. Manion: Yes. A Crown corporation is established to serve a public policy purpose.

Mr. Wright: Eldorado were before this committee in February 1982 and stated they were not an instrument of public policy.

[Traduction]

les sociétés de la Couronne auront été classifiées, leur classification sera revue régulièrement?

M. Manion: Oui. Cet examen je pense sera effectué par le gouvernement. Je ne veux pas donner l'impression qu'un projet de loi sera présenté périodiquement au Parlement à cet effet.

M. Wright: Est-ce que le Vérificateur général partage cet avis?

M. Dye: Les difficultés que nous avons eues, monsieur Wright, depuis de nombreuses années, comme M. Manion l'a dit, tiennent à ce que nous avons beaucoup discuté de toutes ces questions mais sans rien faire. Ainsi, la voie maritime du Saint-Laurent figure encore à l'annexe D, la société de développement du Cap Breton également ainsi d'ailleurs que VIA Rail. Je réserve mon opinion jusqu'au moment où l'on saura ce que l'on entend véritablement par «examen», ce que l'on veut faire et ce que l'on fera, avant que je puisse vous donner mon avis.

M. Wright: Si une société de la Couronne est classifiée d'une certaine façon et qu'ensuite elle soit classifiée différemment, ne faudrait-il pas étudier son cas immédiatement?

M. Dye: Je crois que oui... si tout d'un coup une société perd de l'argent, le Conseil du Trésor pourrait vouloir étudier son cas.

M. Wright: En convenez-vous, monsieur Manion?

M. Manion: Oui, je crois que son cas devrait être étudié immédiatement. Monsieur le président, je pense qu'une fois de plus M. Gray voudrait que je dise qu'il souhaiterait pouvoir donner au Comité chargé de l'examen du projet de loi C-123 certaines garanties au sujet de la classification des sociétés de la Couronne non classifiées et des explications sur le processus d'examen en cours ou envisagé.

M. Wright: Le Bill C-27 définit le rôle des sociétés de la Couronne qui est de promouvoir les intérêts nationaux du Canada. Le livre Bleu du gouvernement de 1977 comportait une proposition législative analogue, proposition qui a été reprise dans la lettre du Premier ministre et comme énoncé de politique. Peut-être M. Manion pourrait-il nous dire quelques mots sur ce que l'on entend par l'intérêt national et sur son importance dans les propositions législatives.

M. Manion: Monsieur le président, je crois que c'est probablement une question qui devrait être posée au ministre. Il est très difficile de parler des rapports qui existent entre l'intérêt public et la politique publique d'une part, et les objectifs et activités des sociétés de la Couronne d'autre part; ce sont des questions délicates qui relèvent des ministres.

M. Wright: Peut-être M. Manion pourrait-il répondre à la question suivante. Est-ce que les sociétés de la Couronne sont des instruments de la politique publique?

M. Manion: Oui. On crée des sociétés de la Couronne pour servir les intérêts du public.

M. Wright: Eldorado a comparu devant le Comité en février 1982 et à cette occasion, a déclaré qu'elle n'était pas un instrument de politique publique.

[Text]

Mr. Manion: Mr. Chairman, I think that you have in the questions and comments that have been put by the hon. member the classical dilemma with respect to Crown corporations. You have the purpose of the government when it establishes them and, then, you have the inevitable ongoing objectives of the corporation to operate the corporation efficiently and, hopefully, profitably. Air Canada, I am sure, believes that its principal purpose—I think its legislative purpose—is to run an efficient national airline in the anticipation of profits. That is in the legislation.

Mr. Gray pointed out in his statement the public policy purpose that was present when Air Canada's predecessor corporation, TransCanada Airlines, was established. In the Air Canada Act, there is an objective established for the corporation. It is up to the government whether it wishes the corporation to do something for public policy purposes that is not something the corporation would ordinarily do in its pursuit of profits, and so to direct the corporation.

Mr. Wright: Mr. Chairman, to the Auditor General, I wonder if he would comment on this question of whether or not Crown corporations are instruments of public policy.

Mr. Dye: Mr. Chairman to Mr. Wright, I cannot think of one that is not. I fully agree that they are; that they are created by Parliament; their whole *raison d'être* is a public purpose.

Mr. Wright: So Mr. Manion, what do you do about Crown corporations which state that they are not instruments of public policy?

Mr. Manion: I think this is a matter for ministers in their supervision of the corporation. The question has to be addressed to the responsible minister through whom the corporation reports.

Mr. Wright: I have another question for Mr. Manion. The mandate of parent Crown corporations is defined "... pursuant to legislation ..." I would like to ask him whether or not the mandates of subsidiaries should be limited.

Mr. Manion: The proposed amendments to the Financial Administration Act, Mr. Chairman, contained in Bill C-123, provide that terms and conditions could be attached to any Order in Council approving the creation or acquisition of a subsidiary corporation. The government could therefore ensure that the powers of a subsidiary corporation were limited to those of the parent in cases where wholly owned parent corporations or wholly owned subsidiaries were creating or acquiring new subsidiaries.

• 1210

I believe the member really asked me to venture an opinion on whether that was complete or adequate, and I went on to do so.

Mr. Wright: Mr. Manion, did you say "could" or "would"?

Mr. Manion: Could.

[Translation]

M. Manion: Monsieur le président, je crois que les questions et commentaires de l'honorable député font ressortir le dilemme classique qui se pose dans le cas des sociétés de la Couronne. D'une part, en les créant, le gouvernement poursuit certains objectifs et d'autre part la société s'en fixe d'autres dans le cadre de ces activités, à savoir l'efficacité et, si possible, la rentabilité. Air Canada, j'en suis convaincu, a pour principal objectif—objectif qui lui est fixé par la loi—d'exploiter efficacement une compagnie aérienne nationale en vue de réaliser des bénéfices. Cela est dans la loi.

Dans sa déclaration M. Gray a parlé des objectifs publics sous-tendant la création de *TransCanada Airlines*, qui a précédé Air Canada. La loi D'Air Canada fixe un objectif à la société. Le gouvernement est libre de décider s'il veut que la société poursuive certains objectifs publics autres que ceux qu'elle se fixerait normalement pour maximiser ses profits, et de donner des ordres à la société en conséquence.

M. Wright: Monsieur le président, je voudrais demander au Vérificateur général s'il pourrait faire quelques commentaires sur la question que j'ai déjà posée, à savoir si oui ou non, les sociétés de la Couronne sont des instruments de politique publique.

M. Dye: Monsieur le président, à cela je répondrai: que je sache, il n'y en a pas une qui ne le soit pas. Je suis tout à fait d'accord qu'elles le soient, elles sont créées par le Parlement et c'est là toute leur «raison d'être».

M. Wright: Monsieur Manion, en conséquence, que feriez-vous des sociétés de la Couronne qui ne se considèrent pas comme des instruments de politique publique?

M. Manion: C'est le ministre responsable de la société qui doit statuer. Cette question relève du ministre responsable auquel la société rend des comptes.

M. Wright: J'ai une autre question pour M. Manion. Le mandat des sociétés de la Couronne mère est défini «... par la loi...». Je voudrais lui demander s'il pense que le mandat des filiales devrait être limité.

M. Manion: Les modifications envisagées pour la Loi sur l'Administration financière qui se trouvent dans le Bill C-123 prévoient certaines conditions et modalités dont pourrait être assorti tout décret portant création ou acquisition d'une filiale. Le gouvernement pourrait donc s'assurer que les pouvoirs d'une filiale sont limités à ceux de la société-mère dans le cas où celle-ci ou les filiales possédées en propriété exclusive décidaient de créer ou d'acheter de nouvelles filiales.

En fait je crois que vous m'avez demandé de vous dire si cette mesure était complète ou suffisante, ce que j'ai fait.

M. Wright: Monsieur Manion, est-ce que vous avez dit «pourrait» ou «devrait»?

M. Manion: Pourrait.

[Texte]

Mr. Wright: In other words, not necessarily.

Mr. Manion: Not necessarily.

Mr. Wright: I wonder if the Auditor General would comment on that.

Mr. Dye: Should they be limited? I think they should be clearly stated, Mr. Wright. If the subsidiaries are to have greater powers than the parent, then I think the greater power should be carefully set out. I have particular concerns about agencies of Her Majesty status being conferred from a parent through to a subsidiary. I think that is a fuzzy area in law and one which I am not entirely certain about.

Mr. Wright: Mr. Manion, would you give me a good reason why a subsidiary should not be limited in their mandate?

Mr. Mullington: If I may, Mr. Chairman, usually the parent company has clearly spelled-out powers, as objects are spelled out in this legislation. It does not have the powers of a natural person, normally. In the case of subsidiaries, if they are incorporated under the Canada Business Corporations Act, they can have the powers of a natural person. The intent here is that the ministers could constrain the powers of a subsidiary to within the parameters of the parent firm, notwithstanding the fact that it might have been incorporated under the Canada Business Corporations Act with the powers of a natural person.

Mr. Wright: Mr. Chairman, just a quick question to the Auditor General. Does Bill C-123 go far enough in dealing with a subject?

Mr. Dye: You will have to seek Mr. Radburn's advice.

Mr. Radburn: As Mr. Manion has stated, I think the word "could" is there and so the bill has the provision that there would be the power to limit subsidiaries' activities to that of the parent, but that may or may not be exercised. I think that in terms of the view of the office it should be stated more clearly than what might be indicated.

Mr. Wright: So in effect it is not clearly stated.

Would you agree with that, Mr. Dye?

Mr. Dye: I would agree it is not clearly stated, yes.

Mr. Wright: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Wright.

Mr. Kristiansen.

Mr. Kristiansen: Mr. Chairman, in an earlier exchange there was some concern expressed over the ability of Parliament to have any say in an issue such as the Petro-Canada purchase of Petrofina, et cetera. It brings to light, I think, the obvious conflict that often arises between the purchase and what is often called the competitive sector of targets of opportunity in pursuance of corporate goals, as perceived by a given Crown corporation, and the necessary freedom that would have to be granted to a corporation that moved in that

[Traduction]

M. Wright: En d'autres termes, pas nécessairement.

M. Manion: Pas nécessairement.

M. Wright: Le vérificateur général pourrait-il ajouter quelque chose à ce sujet.

M. Dye: Les pouvoirs de ces filiales devraient-ils être limités? Je crois qu'il faudrait les définir clairement, monsieur Wright. Si les filiales devaient avoir des pouvoirs plus étendus que les sociétés-mères, je crois que ces pouvoirs devraient être bien précisés. Je crains en particulier que certaines sociétés-mères, «agents de Sa Majesté», puissent conférer ce statut à une filiale. À mon avis, la loi n'est pas très précise dans ce domaine et je ne voudrais pas m'aventurer.

M. Wright: Monsieur Manion, pourriez-vous me donner une bonne raison pour laquelle les pouvoirs d'une filiale ne devraient pas être limités?

M. Mullington: Monsieur le président, généralement la société-mère a des pouvoirs bien précis, comme le sont ceux précisés dans cette loi. Généralement, une société n'a pas les pouvoirs d'une personne physique. Dans le cas des filiales, si elles sont constituées en application de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes, elles peuvent avoir les pouvoirs d'une personne physique. Ce que l'on veut faire ici, c'est de permettre au ministre de limiter les pouvoirs d'une filiale à ceux de la société-mère même si cette filiale a été constituée en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes et dotée des pouvoirs d'une personne physique.

M. Wright: Monsieur le président, une brève question au vérificateur général. Le Bill C-123 va-t-il suffisamment loin sur cette question?

M. Dye: Vous allez devoir poser la question à M. Radburn.

M. Radburn: Le mot «pourrait» figure dans le projet de loi et en conséquence le bill prévoit la possibilité de limiter les activités des filiales à celles de la société-mère, mais par contre l'exercice de ce pouvoir de limitation est facultatif. À mon avis, il faudrait être plus précis qu'on ne l'a été dans le projet de loi.

M. Wright: Donc en fait, ce pouvoir n'est pas clairement établi.

Est-ce que vous en convenez, monsieur Dye?

M. Dye: Je conviens que le pouvoir n'est pas clairement établi.

M. Wright: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Wright.

Monsieur Kristiansen.

M. Kristiansen: Monsieur le président, tout à l'heure on a exprimé l'inquiétude que le Parlement risquait de ne pas avoir son mot à dire dans une question comme celle du rachat de Petrofina par Petro-Canada etc. Cela fait ressortir, je pense, le dilemme qui existe souvent entre l'achat de certains secteurs compétitifs de l'industrie à des fins lucratives par une société de la Couronne donnée, et la marge de manoeuvre nécessaire qu'il faudrait accorder à une société pour ce faire, tout en demandant à cette société de rendre des comptes, une question

[Text]

way and yet to fulfil the kind of accountability process that has been addressed so often by yourself and by others here.

We have had discussion of the matter of directives to the corporation, of the tabling of corporate plans, but they, again, are after the fact, and that was objected to again in the earlier conversation, for instance in the Petro-Canada purchase of Petrofina. It was suggested that the approval of borrowing authority later on was really after the fact; we have no control. Are there any appropriate mechanisms that can be addressed by those kinds of situations to give accountability and yet allow the kind of confidentiality necessary in order for corporations to seize targets of opportunity, if that is the word?

Mr. Dye: Yes, I think there are a number of approaches that could be taken which would provide sufficient freedom and at the same time permit a department to exercise adequate responsibility. In the Petro-Canada acquisition of Petrofina we saw the money flow from a parliamentary appropriation over to the Department of Energy, Mines and Resources. It is our view that they might have had something in their department there to indicate that they took some responsibility for the \$1.7 billion flowing through. In fact, it is coming from the Canadian Ownership Account, which we were auditing, and there are some financial manoeuvres and short-term borrowings—I will not lead you through all the process—but it struck us that we should have been able to get that through our audit of the Canadian Ownership Account. Failing to get it there, we then of course have to go to the agent the government set to do this acquisition, Petro-Canada, and we are doing that. I have a letter back from Mr. Hopper on that point.

My job is to give you, as a member of Parliament, assurance that there was due regard to economy. That does not mean I am nitpicking over the price. It may well mean that I am looking at how the acquisition was done. It will probably be the same process if the BP acquisition carries on.

Mr. Kristiansen: Mr. Gray, I understand, stated that directives to corporations may or may not need to be made public. I would ask you again, sir, if anyone else would care to comment. Has there been any questioning up to now to determine what he may have been referring to, or what the government may have been referring to, in that response, as to the types of distinctions in directives that should or should not be made public, in their view? That kind of statement must have been of some concern to you. I know you expressed this in your remarks the other day, that all government directives issued to corporations should be tabled in Parliament. Now it may be a matter of time delay or the timing of those statements, but have you received any clarification, perhaps from Mr. Gray or from other representatives of the government, as to what their intent was in that response?

Mr. Dye: No, Mr. Kristiansen, I do not think I have. I set out in paragraph 2.43 of my report a number of comments about government directives, and there is a whole series of

[Translation]

que vous avez abordée ici si souvent ainsi d'ailleurs que d'autres personnes.

Nous avons parlé des directives aux sociétés, du dépôt des plans d'action des sociétés, mais tout cela intervient a posteriori, ce qui a provoqué des protestations par exemple dans le cas du rachat de Petrofina par Petro-Canada. On a dit que l'autorisation d'emprunter des fonds était intervenue après coup, de sorte que nous n'avons aucun contrôle. Existe-t-il certains mécanismes qui dans ce type de situation permettent de demander des comptes aux sociétés tout en préservant le secret qui doit nécessairement présider à des opérations de cette envergure?

M. Dye: Oui, plusieurs méthodes peuvent être adoptées qui laissent aux sociétés suffisamment de liberté et qui parallèlement permettent à un ministère de faire face à ses responsabilités. Dans le cas du rachat de Petrofina par Petro-Canada, nous avons constaté que le Parlement avait consenti des crédits au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. À notre avis, il aurait dû exister au sein du ministère un mécanisme par lequel le ministère était tenu en partie responsable des 1.7 milliard de dollars qui sont passés entre ses mains. En fait, cet argent vient du compte d'accroissement du taux de propriété canadienne, dont nous étions en train de vérifier les comptes, et il y a certaines manoeuvres financières et emprunts à court terme—je ne vais pas vous parler de tout le mécanisme—mais il nous est apparu que nous aurions dû trouver ces renseignements dans la vérification du compte d'accroissement du taux de propriété canadienne. Ne les ayant pas obtenus lors de notre vérification, nous avons dû nous adresser à l'organisme du gouvernement responsable de l'achat, c'est-à-dire Petro-Canada, ce que nous sommes en train de faire. J'ai reçu une lettre de M. Hopper à ce sujet.

Mon travail consiste à vous donner l'assurance qu'on a attaché une grande importance aux économies. Cela ne veut pas dire que je coupe les cheveux en quatre au sujet du prix qui a été payé. Par contre, il se peut que j'étudie les modalités de l'achat. Il en ira probablement de même si Petro-Canada décide de racheter British Petroleum.

M. Kristiansen: Je crois que M. Gray a déclaré que les directives aux sociétés pouvaient être rendues publiques ou non. Je me demande de nouveau si quelqu'un d'autre veut y répondre. Jusqu'à présent s'est-on demandé à quoi il faisait allusion, ou à quoi le gouvernement pouvait faire allusion, en parlant des différentes directives qui pouvaient être rendues publiques ou non? Ce type de déclarations a dû retenir votre attention. Je sais que vous avez fait allusion à cela il n'y a pas longtemps et que vous avez dit que toutes les directives du gouvernement à l'intention des sociétés devaient être déposées au Parlement. Il se peut que ce soit une question de délai ou de moment où ces déclarations ont été faites, mais M. Gray ou d'autres représentants du gouvernement vous ont-ils expliqué ce qu'ils entendaient par là?

M. Dye: Non, monsieur Kristiansen, je ne le crois pas. Au paragraphe 2.43 de mon rapport, je fais plusieurs commentaires sur les directives du gouvernement, et comme vous le

[Texte]

them. It is our firm view that all government directives should be made public.

Mr. Kristiansen: There is another matter I wanted to request, perhaps from Mr. Manion. There is a suggestion that when the corporate plans of Crown corporations are reviewed by the government, within the same legislation as provision is made for that provision should be made for tabling on a timely basis a summary of those plans in Parliament.

The Public Accounts committee in 1978 recommended that "adequate information on spending plans be provided to Parliament". I am wondering if officials here from Treasury Board would comment on the corporate plan as an instrument of accountability and just how far they feel such a proposal would go in giving us the kind of accountability we are looking for.

Mr. Manion: Mr. Chairman, I would like Mr. Mullington to respond.

Mr. Mullington: Mr. Chairman, the corporate plan is intended to be an instrument of accountability to ministers. It essentially requires a corporation to submit for ministers the mandate that it intends to pursue over the next three to five years. The approval of that mandate by ministers becomes essentially the authority by which that corporation proceeds over the next three to five years. That mandate may include a range of options, profitability, for example, expansion of market share, diversification and so on. But that is an accountability mechanism to ministers.

Mr. Kristiansen: To Mr. Dye, in another area: with the large number of studies that have been done on this issue, and over the last few years in particular, has there been any extensive investigation of comparative methods of accountability as between the federal administration and its Crown corporations and those existing in the various provincial jurisdictions across the country? You must have done at least some informal questioning in that regard to see where some of the more appropriate models might be, if in fact there are any in this country that seem to be effective, in your view. I would just like you to comment on that.

Mr. Dye: Mr. Kristiansen, I am not sure that our study has been extensive. For example, just recently members of your committee travelled to the U.K. to understand the accountability model there. My office has studied Canadian versions. Maybe Mr. Radburn could tell us if we also looked at some foreign regimes.

Mr. Radburn: I think just in background for the study, we did in fact review what other countries are doing, what they are experiencing in terms of accountability over their public enterprises. Jurisdictions in Canada were also examined. I think it would be beyond the role of our office to present

[Traduction]

verrez, il y en a toute une série. Nous sommes convaincus que toutes les directives du gouvernement devraient être rendues publiques.

M. Kristiansen: Je voudrais poser une autre question, à M. Manion peut-être. Certains disent que lorsque le gouvernement examine les plans d'action des sociétés de la Couronne, il faudrait prévoir dans la loi qu'un résumé de ces plans soit déposé en temps voulu devant le Parlement.

Le Comité des comptes publics a recommandé en 1978 qu'il fallait que le Parlement reçoive «des renseignements suffisants sur les projets de dépense. Je me demande si les fonctionnaires du Conseil du Trésor pourraient nous parler des plans d'action en tant que moyen de rendre des comptes et s'ils pourraient nous dire dans quelle mesure cette méthode pourrait nous garantir le degré de responsabilité que nous recherchons».

M. Manion: Monsieur le président, je voudrais demander à M. Mullington de répondre.

M. Mullington: Monsieur le président, les plans d'action ont pour objet de rendre des comptes aux différents ministres. En gros il est demandé aux sociétés de soumettre aux différents ministres les activités qu'elles comptent entreprendre dans les trois à cinq années à venir. Une fois que le ministre a approuvé les différents projets soumis par les sociétés, ces dernières peuvent alors concrétiser leurs projets pour les trois à cinq années à venir. Les sociétés peuvent inclure dans leurs projets différentes options, la rentabilité par exemple, l'accroissement de leur part du marché, la diversification, etc. Mais la soumission du plan d'action est un mécanisme permettant aux ministres de demander des comptes aux sociétés.

M. Kristiansen: Je voudrais poser une question à M. Dye dans un autre domaine. Étant donné le nombre important d'études qui ont été faites à propos de cette question, surtout au cours des dernières années, a-t-on fait des études comparatives importantes sur les différentes façons de rendre compte entre l'administration fédérale et ses sociétés de la Couronne d'une part, et celles qu'utilisent les différentes autorités provinciales du pays? À tout le moins vous avez dû poser certaines questions à ce sujet pour essayer de voir qui pourrait utiliser les meilleures méthodes, si de fait vous pensez qu'il y en a certaines qui soient efficaces au Canada. Pourriez-vous nous dire quelques mots à ce sujet.

M. Dye: Monsieur Kristiansen, je ne pense pas pouvoir dire que l'étude que nous avons faite était très étendue. Par exemple, tout récemment, certains membres de votre Comité se sont rendus en Grande-Bretagne pour se familiariser avec le modèle britannique. Mon bureau s'est penché sur les différentes versions canadiennes. Peut-être M. Radburn pourra-t-il nous dire si nous avons étudié certaines méthodes utilisées à l'étranger.

M. Radburn: Nous avons étudié, dans le cadre de notre étude, certaines méthodes utilisées par d'autres pays, surtout celles utilisées pour leurs entreprises publiques. Nous avons également étudié les méthodes utilisées par les autres juridictions au Canada. Je pense que nous outrepasserions nos

[Text]

different models and pass judgments as to how well those models are working.

• 1220

I think our conclusion was that the models that had developed in the different countries are peculiar to their system of government and to transpose one model that appears to work there here, or to recommend that, would really be beyond the role of our office. It might be worthwhile for this committee in fact to review some of those models in its deliberations.

Mr. Kristiansen: Finally, Mr. Dye, in your comments of the day before yesterday, I believe it was, on page 3:

Legislation should require the establishment of, and compliance with, minimum standards for selecting Boards of Directors, chief executive officers, and for prescribing their duties and responsibilities.

What did you have in mind, in terms of minimum standards for the various types of corporations we are dealing with?

Mr. Dye: I think, Mr. Kristiansen, there is an opportunity to set out a framework for eligibility to different tasks. I have a particular concern about senior members of the public service being on boards of directors. They will find themselves, and have found themselves, in situations of conflict, where on the one hand they may have corporate knowledge and on the other hand they are apt to function as a senior public servant. They are in trouble; and I would like to see some separation there. That is the kind of thing I would like to see set out in minimum standards.

Mr. Kristiansen: You are talking basically there about provisions to remove conflict of interest, or potential conflict of interest, rather than particular positive standards?

I am just trying to get a clearer outline of what you . . .

Mr. Dye: I am trying deliberately not to be prescriptive, because I do not think this is my job. What I would like to say, broadly, is I think there should be a framework for the choice of directors . . . or for the choice of auditors. If we are dealing with auditors, they should be competent to audit, for example, and should have demonstrated that competence.

Mr. Kristiansen: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Kristiansen.

Mr. Lang.

Mr. Lang: Thank you, Mr. Chairman. My question is to the Auditor General.

I am anxious to ensure that your recommendations about increasing accountability to Parliament, as opposed to government, not in any way impair the competitiveness of

[Translation]

attributions si nous présentions différents modèles en les jugeant du point de vue de leur efficacité.

Nous avons donc conclu, je pense, que les modèles qui avaient été élaborés dans chacun des pays en question correspondaient à leur propre régime de gouvernement et, que transposer ici l'un de ces modèles qui semblait avoir donné des résultats là-bas, ou simplement en faire la recommandation, transcenderait de loin le rôle de notre bureau. De fait, il pourrait être utile que le Comité se penche sur certains de ces modèles dans le cours de ses délibérations.

M. Kristiansen: Pour terminer, monsieur Dye, vous avez dit, je crois, à la page 3 de votre exposé que vous avez présenté avant-hier:

La loi devrait exiger l'établissement et le strict respect de normes minimales en matière de sélection des conseils d'administration et des cadres supérieurs, et d'attributions des fonctions et responsabilités de leurs membres.

A quoi pensiez-vous exactement dans le cas des diverses sociétés qui nous intéressent?

M. Dye: Je dirais, monsieur Kristiansen, qu'il serait possible, par là, d'établir des critères généraux d'éligibilité à ces différentes fonctions. Je suis particulièrement réticent à voir des hauts fonctionnaires siéger à des conseils d'administration. En effet, ils peuvent fort bien se retrouver, et la chose s'est déjà vue, en conflit d'intérêts du fait même que d'une part ils sont appelés à connaître de la situation de la société et, d'autre part, à exercer leur mandat de hauts fonctionnaires. A ce moment, leur situation est périlleuse et j'aimerais qu'il y ait une séparation très nette. Voilà donc ce que j'aimerais voir accomplir par ces normes minimales.

M. Kristiansen: Vous parlez donc essentiellement de certaines dispositions qui élimineraient les conflits d'intérêts réels ou possibles, et non pas de normes positives en quelque sorte?

J'essaie simplement d'avoir une idée plus précise de ce que vous . . .

M. Dye: Dans toute la mesure du possible, j'essaie de m'interdire toute attitude catégorique qui, selon moi, ne m'incombe pas. D'une façon générale, je dirais qu'à mes yeux, le choix des membres des conseils d'administration, comme d'ailleurs des vérificateurs, devrait être régi par des critères cadres. Bien sûr, dans le cas des vérificateurs aux comptes, ils doivent être compétents, cela va de soi, et cette compétence doit être manifeste.

M. Kristiansen: Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Kristiansen.

Monsieur Lang.

M. Lang: Merci, monsieur le président. J'aimerais poser une question au vérificateur général.

Je tiens à avoir la garantie que les recommandations que vous formulez à propos d'une meilleure responsabilité devant le Parlement, plutôt que devant le gouvernement, n'entrave en

[Texte]

Crown corporations' financial health. I am wondering if you could comment on whether you see any danger in impairing Crown corporations' competitive position vis-à-vis the private-sector corporations with similar products or pursuits.

Mr. Dye: It is not the policy of my office to recommend that their competitiveness be impaired. My concern is a broad framework to provide the flexibility so that those competitive commercial corporations can indeed compete, if that is their mandate.

I would be very concerned if Parliament found itself trying to get into the day-to-day management of a Crown-owned entity. I do not think that is Parliament's role. But I do think Parliament does have a legitimate role at the front end of the creation of a corporation for the authorizing and mandating of that corporation. I think it is the government's clear role to control and direct and ensure that there is adequate reporting back through to Parliament, so that there is a complete linkage that Parliament sets up corporations and in the end they respond in such a way as to give Parliament assurance that they are meeting the objectives of Parliament.

So no, I am not in favour of a regime that would impair the competitiveness of competitive corporations.

Mr. Lang: Have there been any expressions of concern to you from Crown corporations when you have sought information from them that this information then becoming public would impair their competitive position? Have those kinds of concerns been raised with you by either the Crown corporations or the government?

Mr. Dye: I can recall several speeches, Mr. Lang, where presidents of Crown corporations in front of an assembly of auditors have raised those issues. I cannot recall a particular letter to me, in my short time here—there may well have been some to my predecessor—outlining that point. But the point is acknowledged and I think you have to establish a regime so that these corporations can meet their public mandate.

Mr. Lang: With the increased authority that you are recommending for Parliament, would this involve increased staffing requirements and increased costs to your own office, or to Parliament? If so, have these been costed?

Mr. Dye: If there is an increased cost, it would not be significant. I have not costed it. I would not expect that there would be a large staff dedicated to our role, or, maybe, Public Accounts committee research roles, for accountability of Crown-owned organizations. We are dealing with a situation where there is \$34 billion worth of expenditures in Crown-owned entities, annually. The cost of operating my office at the

[Traduction]

rien la stabilité financière et la position concurrentielle d'une société de la Couronne. Pourriez-vous nous dire si, à votre avis, vous ne risqueriez pas de compromettre le caractère compétitif des sociétés de la Couronne vis-à-vis de leurs homologues du secteur privé qui sont leurs concurrentes directes?

M. Dye: Mon bureau n'a jamais eu pour politique de recommander quelque entrave que ce soit à la nature concurrentielle des choses. Ce que je veux, c'est un système de critères cadres suffisamment souple pour que ces entités, qui sont essentiellement commerciales, puissent rester compétitives sur le marché si c'est là leur raison d'être.

En revanche, je serais très mal à l'aise si le Parlement finissait par s'immiscer dans la gestion opérationnelle des sociétés de la Couronne. Je ne pense pas que ce soit là le rôle du Parlement. Mais j'estime cependant que le Parlement a un rôle bien légitime, lorsqu'il crée une société, et ce rôle porte précisément sur la création de la société en question et l'attribution de son mandat. Je dirais que le gouvernement a manifestement pour rôle de contrôler et de diriger les choses de manière à garantir au Parlement que la société en question va effectivement lui rendre compte, ce qui boucle la boucle en quelque sorte dans la mesure où, à l'origine, c'est le Parlement qui crée la société de la Couronne et au bout du compte, la société réagit de manière à lui garantir qu'elle respecte les objectifs qu'il lui avait impartis.

Je ne suis donc nullement favorable à un régime susceptible de nuire à la position concurrentielle d'une société qui a sa place sur le marché.

M. Lang: Certaines sociétés de la Couronne vous ont-elles signalé leur réticence à vous communiquer certains renseignements que vous leur aviez demandés, renseignements qui, en devenant du domaine public, risqueraient de nuire à leur position concurrentielle? Le gouvernement ou des sociétés de la Couronne s'en sont-ils inquiétés auprès de vous?

M. Dye: Je me souviens, monsieur Lang, de plusieurs discours à l'occasion desquels des présidents de sociétés de la Couronne s'adressant à un aréopage de vérificateurs, avaient effectivement exprimé ces inquiétudes. Je n'ai souvenir d'aucune lettre qui m'aurait été envoyée à ce sujet depuis le peu de temps que je suis en fonction—certaines ont pu être envoyées à mon prédécesseur. Je prends note toutefois de cette inquiétude et je suis d'avis qu'il faut créer un régime qui permette à ces entités de s'acquitter du mandat qui leur a été confié.

M. Lang: Vu les pouvoirs, de plus en plus grands, que vous recommandez pour le Parlement, cette mesure devrait-elle s'assortir d'un accroissement des besoins en personnel et des frais généraux de votre bureau, voire du Parlement? Dans l'affirmative, les avez-vous chiffrés?

M. Dye: Si les frais généraux augmentent en conséquence, ce serait de façon négligeable. Non, je ne les ai pas chiffrés. Je ne pense pas que la question de la responsabilité des sociétés de la Couronne nécessite de notre part, ou même de celle du Comité des comptes publics, un étoffement considérable du personnel de recherche. N'oubliez pas que nous parlons ici d'organismes qui, tous les ans, dépensent 34 milliards de

[Text]

moment is one tenth of 1% of that. Should there be any increase—and say it was a 3% or 4% increase—it would be so miniscule that it would be absolutely unnoticeable. I do not think that is an issue.

Mr. Lang: How would you see the day-to-day functioning of Parliament in its exercising of its increased authority? Could you give me an idea? I am looking for information. How would you see this as impacting on the day-to-day functioning of Parliament?

Mr. Dye: One model—and I again do not want to be prescriptive; I think it is Parliament's choice... might be to have a Crown corporations committee to consider the activities of Crown corporations. The burden upon this Public Accounts committee is quite onerous, as we audit such a large entity, and it is difficult for them to cope with all the public accounts and the comprehensive audits. One suggestion I would offer you would be a Crown corporations committee; which is in place in British Columbia, for example. It was in place in Britain and taken out of place, several years ago, on their reorganization, and now I think they would like to have it back, because they want to have that opportunity to examine the operations of their nationalized industries.

Mr. Lang: In shifting authority from government to Parliament through a committee, would there be any danger of then decreasing the accountability of governments for Crown corporations?

Mr. Dye: Dr. Lang, I do not think so. It seems to me Parliament holds government accountable, and government and Parliament have a role, in the accountability regime that I foresee, over control of Crown corporations—one to a much greater extent than the other.

But Parliament in the end gives the money. It is taxpayer money going out there somewhere. I think that money has to be accounted for. When we take a department such as the Post Office and make it a Crown corporation, I really do not see much distinction in the \$500 million, \$600 million, whatever the number is, whether it is going to the Post Office corporation as a Crown entity or whether it goes as a Post Office department. It is the same taxpayers' money. It is generally being used for the same purpose. It would seem to me they have a necessity to be properly accountable to Parliament.

Mr. Lang: Maybe I can rephrase the question, Mr. Chairman.

When it gets down to specifics and you are taking away authority from one group to give it to another—I mean, there is only a certain amount of authority available between government and Parliament. Government has a certain amount of it now, Parliament has a certain amount of it, with

[Translation]

dollars. Pour l'instant, mon bureau ne coûte pas plus du millième de cette somme. Si augmentation il y a—mettons même de 3 ou 4 p. 100—elle serait tellement négligeable qu'elle passerait complètement inaperçue. Je ne pense pas que ce soit là véritablement un problème.

M. Lang: Comment envisageriez-vous le déroulement quotidien des activités d'un Parlement ainsi doté de pouvoirs plus étendus? Pourriez-vous me donner une idée? Je cherche à me renseigner. Quelles seraient les incidences au niveau des activités quotidiennes du Parlement?

M. Dye: Un des modèles—et ici encore loin de moi l'idée d'être impératif car le choix appartient au Parlement—pourrait consister en un comité des sociétés de la Couronne qui serait chargé d'examiner les activités de ces dernières. Actuellement, votre Comité a une tâche assez phénoménale et, lorsque nous vérifions les comptes de ces gros organismes, il est toujours difficile de s'y retrouver entre les comptes publics et les vérifications intégrées. Ce que je vous proposerais, par exemple, ce serait un comité des sociétés de la Couronne comme il en existe un en Colombie-Britannique, par exemple. La Grande-Bretagne en avait également institué un pour le dissoudre ensuite, quelques années plus tard, à l'occasion d'une réorganisation, même si, me hasarderai-je, les Britanniques semblent vouloir le faire renaître de ses cendres précisément parce qu'ils tiennent à pouvoir passer à la loupe les activités de leurs secteurs industriels nationalisés.

M. Lang: Par ce transfert de pouvoirs du gouvernement au Parlement par le biais d'un comité, ne risquerait-on pas d'amenuiser la responsabilité que les gouvernements assument pour le compte des sociétés de la Couronne?

M. Dye: Je ne le penserais pas, non, monsieur Lang. Il me semble que d'une part, le Parlement exige des comptes du gouvernement, que d'autre part le gouvernement et le Parlement ont chacun son rôle, dans le cadre de ce système de responsabilité que j'entrevois, en matière de contrôle des sociétés de la Couronne, l'un étant, bien entendu, beaucoup plus étendu que l'autre.

Mais en fin de compte, c'est le Parlement qui dispense les fonds. À un moment donné, c'est l'argent du contribuable qui est distribué et à mes yeux, il faut en rendre compte. Si nous prenons un ministère comme le ministère des Postes et que nous en fassions une société de la Couronne, je ne vois en fait aucune différence entre le fait de donner 500 ou 600 millions à une administration postale sous régime ministériel ou sous régime de société de la Couronne. L'argent est le même et c'est toujours celui du contribuable. En outre, il est généralement utilisé aux mêmes fins. Il me semblerait que, dans l'un ou l'autre cas, il faut que l'organisme rende des comptes selon les règles devant le Parlement.

M. Lang: Peut-être pourrais-je reformuler ma question, monsieur le président.

Lorsque nous parlons de détails et que vous transférez certains pouvoirs d'un groupe à un autre, et je veux dire par là qu'entre le gouvernement et le Parlement, il n'y a malgré tout au total qu'un certain nombre de pouvoirs. Pour l'instant, le gouvernement en détient certains, le Parlement en détient

[Texte]

Crown corporations, and if you are asking for a shift in that authority, I am not sure when we get down to specifics government may not be able to say, well, this is under the purview of Parliament and therefore we cannot be held accountable for this.

Mr. Dye: I think it is a matter of clarification of roles. I think I am calling for increased accountability by Crown organizations, both to government and to Parliament, and I think those roles do have to be clarified.

Mr. Lang: With increased accountability, is there not increased responsibility and hence authority on the part of government and Parliament?

Mr. Dye: Yes, I think there is; and I think if you have those roles properly set out, you will not have the two tripping over one another.

Mr. Lang: That is all.

The Chairman: Thank you, Mr. Lang.

Mr. Kelly.

Mr. Kelly: My goodness, where to begin? Let me ask Mr. Mullington a number of questions.

• 1230

Are you the first assistant secretary in Treasury Board who looks after Crown corporations?

Mr. Mullington: Mr. Chairman, I am the first assistant secretary responsible solely for Crown corporations. I should not perhaps say "solely"—I have other responsibilities as well—but primarily for Crown corporations.

Mr. Kelly: You have been with the department since its inception in 1979.

Mr. Mullington: I have been in this capacity since about 1980. Prior to that I was involved in Crown corporations to a lesser degree, but in one way or another with Crown corporations since about 1977, in the secretariat.

Mr. Kelly: Okay. These questions may be too precise and minute; and if they are, I apologize. But since your involvement with that office, how many Crown corporations have been created?

Mr. Mullington: Mr. Chairman, I would be happy to come back with a response to Mr. Kelly in terms of the number of Crown corporations created in the last number of years. There have been several, but I cannot be precise at this point.

Mr. Kelly: In that question I include subsidiaries as well.

Mr. Mullington: Right.

Mr. Kelly: My last question is to ask you the present balance sheet of those organizations. In other words, since you have been there, has the balance sheet improved, or has it moved into a deficit position?

[Traduction]

d'autres, et nous parlons toujours des sociétés de la Couronne, et si vous demandez un transfert de pouvoirs, je ne sais pas vraiment dans quelle mesure, si nous allons au fond des choses, les gouvernements ne pourraient pas à ce moment prétendre que le domaine relève désormais du Parlement et abdiquer toute responsabilité.

M. Dye: Il s'agirait simplement de préciser les rôles. Ce que je demande, en fait, c'est que les organismes de la Couronne soient davantage comptables, tant envers le gouvernement qu'envers le Parlement, et j'estime que ces rôles respectifs doivent être précisés.

M. Lang: Si l'on augmente cette responsabilité, n'augmenterait-on pas d'un même tenant la responsabilité et, partant, les pouvoirs du gouvernement et du Parlement?

M. Dye: En effet, c'est ce que je pense. Mais si ces rôles sont clairement définis, les rôles respectifs ne se télescoperont pas.

M. Lang: Ce sera tout.

Le président: Merci, monsieur Lang.

Monsieur Kelly.

M. Kelly: Mon Dieu, par où commencer? J'aimerais poser une série de questions à M. Mullington.

Vous êtes le premier secrétaire adjoint chargé des sociétés de la Couronne au Conseil du Trésor, n'est-ce pas?

M. Mullington: Monsieur le président, je suis le premier secrétaire adjoint chargé exclusivement des sociétés de la Couronne en effet. Peut-être ne devrais-je pas dire «exclusivement» car j'ai d'autres responsabilités, mais je m'occupe essentiellement des sociétés de la Couronne.

M. Kelly: Vous êtes au ministère depuis sa création en 1979.

M. Mullington: J'occupe ce poste depuis 1980 environ. Avant cette date, je m'occupais également mais dans une mesure moindre des sociétés de la Couronne. Quoi qu'il en soit, c'est depuis 1977 environ que je m'occupe de sociétés de la Couronne au secrétariat.

M. Kelly: Parfait. Les questions que je vais vous poser seront peut-être précises et détaillées à l'extrême et, si c'est le cas, veuillez m'en excuser. Depuis que vous avez pris vos fonctions, combien de sociétés de la Couronne ont été créées?

M. Mullington: Je serais très heureux monsieur le président de donner à M. Kelly le nombre de sociétés de la Couronne créées depuis quelques années. Plusieurs sociétés ont en effet été créées mais j'en ignore le nombre exact.

M. Kelly: J'entends par là également les filiales.

M. Mullington: D'accord.

M. Kelly: J'aimerais pour terminer vous demander les états financiers de ces entités. En d'autres termes, depuis que vous avez pris vos fonctions, les états financiers se sont-ils améliorés ou ont-ils au contraire accusé un déficit accru?

[Text]

Mr. Manion: Mr. Chairman, if I may help Mr. Mullington, we do not have a consolidated balance sheet for all the government's Crown corporations. Perhaps Mr. Kelly might want to rephrase his question, and we could be more helpful in response.

Mr. Kelly: What I am trying to do in a very broad way is determine the effectiveness of that organization in monitoring the generation of new Crown corporations and the creation of, perhaps, public indebtedness.

Has the proliferation of Crown corporations slowed down as a result of the emergence of your office? Have we more closely and tightly monitored the expenditure of public funds or potential public indebtedness as the result of your organization?

Mr. Manion: Mr. Chairman, it is not the objective of the Crown Corporations Division to prevent the creation of Crown corporations. It is to carry out a process approved by a minister. We would be happy to report on the factual experience over the five-year period, but it is not the objective of the division either to reduce or to expand the number of Crown corporations.

The question of the profitability of Crown corporations is something that could be reported on as a matter of... As a matter of fact, it is the ministers and the boards of directors of those corporations who have to be held accountable for those results.

Mr. Kelly: I may have misunderstood, but I had thought that office tried to introduce some discipline into the system. I was just wondering how you measured the impact of that decision.

Mr. Manion: Mr. Chairman, not all Crown corporations are set up with a view to earning profits. I think members and the public have to disaggregate the Crown corporations and look at their purposes. In the case of CMHC, for example, there has been very, very substantial infusion of government money. I am sure there would be a lot of arguments with the proposition that CMHC's purpose is to produce a given amount of profit in a year. In the case of those corporations engaged in commercial activities, the bottom line is a major consideration. I think assessment of volume of profits, volume of dividends paid to the government, is appropriate. I think it becomes much less so—in fact, I think the data become meaningless—when you aggregate it into one total picture.

Mr. Kelly: If anyone is looking for a disciplinary body within the Crown corporation context, it is not in Treasury Board; it is in the ministerial departments. Is that correct?

Mr. Manion: It is not up to the Treasury Board to say to a corporation, why did you not make a bigger profit last year?

[Translation]

M. Manion: Monsieur le président, pour venir en aide à M. Mullington, permettez-moi d'ajouter que nous n'avons pas d'état financier refondu pour toutes les sociétés de la Couronne du gouvernement. M. Kelly pourrait peut-être reformuler sa question afin que nous puissions lui être plus utile.

M. Kelly: Ce que j'essaie de faire d'une façon assez générale c'est de déterminer dans quelle mesure cette organisation a effectivement réussi à suivre la création des nouvelles sociétés de la Couronne et, dans un même ordre d'idée peut-être, l'augmentation de la dette publique.

Cette prolifération des sociétés de la Couronne a-t-elle connu un ralentissement après la création de votre bureau? Avons-nous réussi à suivre de plus près l'utilisation des deniers publics voire de l'endettement possible du public grâce à votre organisation?

M. Manion: Monsieur le président, la Division des sociétés de la Couronne n'a pas pour objet de s'opposer à la création de sociétés de la Couronne, mais bien d'exécuter un programme approuvé par un ministre. Nous serions heureux de vous faire part de l'expérience que nous avons acquise depuis cinq ans, mais la division n'a, je le répète, nullement pour objectif de diminuer ou d'augmenter le nombre de sociétés de la Couronne.

Pour ce qui est maintenant de la rentabilité des sociétés de la Couronne, c'est un domaine dont nous pourrions parler dans le cadre de... De fait, ce sont les ministres et les conseils d'administration de ces sociétés qui doivent rendre compte des résultats obtenus.

M. Kelly: Peut-être me suis-je mal fait comprendre, mais j'aurais cru que votre bureau aurait tenté d'impartir au système une certaine discipline. Comment au juste avez-vous pu quantifier l'incidence de cette décision?

M. Manion: Monsieur le président, toutes les sociétés de la Couronne ne sont pas créées dans le but avoué de faire des bénéfices. Je dirais que les députés comme la population d'ailleurs auraient intérêt à considérer les sociétés de la Couronne comme autant de cas d'espèce du point de vue des objectifs poursuivis. Ainsi, la SCHL a bénéficié d'une injection assez massive de crédits publics. Je ne doute pas que quiconque soutiendrait que la SCHL a pour objectif de réaliser tel ou tel bénéfice à l'issue de tel ou tel exercice serait vivement contesté. Dans le cas des entreprises à caractère plus commercial, le seuil de rentabilité est effectivement un élément de toute première importance. À leur égard, j'en conviens, le volume des bénéfices et des dividendes versés au gouvernement doit effectivement être quantifié. Toutefois, il n'en va pas du tout de même—et à la limite ces données deviennent parfaitement superflues—lorsqu'on fait le bilan total de tous les états financiers.

M. Kelly: Dès lors, lorsqu'on s'interroge sur l'existence, dans le contexte général des sociétés de la Couronne, d'un organe à caractère disciplinaire, il est certain que ce n'est pas le Conseil du Trésor, mais que ce serait plutôt les ministères. Me trompé-je?

M. Manion: Il n'appartient pas au Conseil du Trésor de demander à une société pourquoi elle n'a pas fait de bénéfices

[Texte]

That is up to the responsible minister, and ultimately, to Parliament.

Mr. Kelly: Your job merely is to try to set some standards and to monitor the degree to which those corporations meet those standards; and if any disciplinary action has to be taken, it rests with the appropriate minister. Is that correct?

Mr. Manion: Yes. As far as the balance sheet of the corporation is concerned, we have the annual report of the corporation and we have the public accounts. Members of parliamentary committees can and do call corporations forward to answer to the information provided in both, to ask whether or not they have made profits, why they have not made more profits.

Mr. Kelly: Was Mr. Mullington's department responsible for shaping Bill C-27 and Bill C-123?

Mr. Manion: Mr. Chairman, I think we have been involved. But I cannot venture into an explanation of how much of our advice was accepted or rejected in the framing of legislation.

Mr. Kelly: I am not asking you that question, and I understand it would be an inappropriate one.

Mr. Manion: I was involved . . .

Mr. Kelly: I am wondering what the sources of these two pieces of legislation were.

Mr. Manion: I am not able to give you that information, Mr. Kelly. That is a matter of advice to ministers. Ministers are free to take advice from one another, from public servants, from their own policy advisers, from any source they think is reliable.

Mr. Kelly: It is not like Topsy; it just did not grow.

Mr. Manion: No, it did not. But I am not able to explain or dissect the process by which the legislation and the policy underlying it were put together, Mr. Kelly.

Mr. Kelly: That is unfortunate, because I wanted to ask you why . . . I had assumed it might have been; and in the light of that assumption, I was going to ask you why Bill C-27 and Bill C-123 differed so markedly, at least as they are presented in the Auditor General's report on page 58.

Mr. Manion: Mr. Chairman, I would be happy to try to answer that. There is a very fundamental difference. In the results, one sees a very simple bill compared to a very complex one. When the earlier legislation was put forward, it represented an attempt to provide very detailed, legal, central prescriptions for a great many activities of the Crown corporations. There was a view—and I believe the Crown corporations have expressed this view in this or other parliamentary

[Traduction]

l'an dernier. Ce serait plutôt au ministre responsable et, en fin de compte au Parlement, à poser la question.

M. Kelly: Votre travail consiste donc simplement à tenter d'élaborer certaines normes et de vérifier dans quelle mesure les sociétés les respectent et, si des mesures disciplinaires s'imposent, c'est au ministre responsable à les imposer. Est-ce bien cela?

M. Manion: En effet. En ce qui concerne les états financiers proprement dit de la société, nous avons bien sûr le rapport annuel et les comptes publics. Les membres des comités du Parlement peuvent, et ils le font d'ailleurs, citer à comparaître les responsables des sociétés de la Couronne pour se faire préciser certains éléments qui figurent aux comptes publics comme dans les rapports annuels, pour leur demander s'ils ont ou non fait des bénéfices et pourquoi ils n'en ont pas fait davantage.

M. Kelly: Le département de M. Mullington est-il d'une façon ou d'une autre à l'origine des projets de loi C-27 et C-123?

M. Manion: Nous avons en effet participé à leur élaboration, monsieur le président. Toutefois, je n'oserais expliquer d'une façon catégorique pourquoi et dans quelle mesure nos recommandations ont été acceptées ou repoussées pendant le processus.

M. Kelly: Ce n'est pas cela que je vous demande car je sais que la question serait mal avisée.

M. Manion: J'ai effectivement participé . . .

M. Kelly: Ce qui m'intéresse c'est l'origine précise de ces deux mesures législatives.

M. Manion: Je ne saurais vous répondre, monsieur Kelly. Tout gravite autour des conseils fournis au ministre. Les ministres ont tout loisir de suivre les conseils qui leur sont donnés par leurs collègues, par les fonctionnaires, par leurs propres conseillers, voire par quiconque est, jugent-ils, de bon conseil.

M. Kelly: Mais il est certain que ces projets de loi n'ont pas surgi du néant.

M. Manion: C'est évident. Mais je serais incapable de vous expliquer, ou disséquer pour vous, le cheminement qui a abouti à ces mesures législatives et aux politiques qui les sous-tendent.

M. Kelly: C'est extrêmement malheureux parce que je voulais vous demander pourquoi . . . J'avais cru que c'aurait pu être vous et, partant de cette prémisse, j'allais vous demander pourquoi les projets de loi C-27 et C-123 présentaient autant de différence, du moins à en juger d'après la présentation qu'en fait le rapport du vérificateur général à la page 58.

M. Manion: Je serais très heureux d'essayer de répondre à cette question, monsieur le président. Il existe en effet une différence tout à fait fondamentale. Au niveau des résultats, il y a d'une part un projet de loi extrêmement simple et d'autre part un projet de loi très complexe. Lorsque le premier projet de loi a été déposé, on avait tenté d'en faire un ensemble de prescriptions juridiques fondamentales très détaillées couvrant une vaste fourchette d'activités des sociétés de la Couronne.

[Text]

committees and in public discussions—on their part that this was far too detailed and prescriptive; and in analysing their comments and objections, it was found there was a good deal of validity to them. So a radically different approach was taken, one which, first of all, made maximum use of existing legal authorities.

The earlier version, Bill C-27, essentially consolidated in one bill a lot of existing authorities, including authorities to issue administrative directions, authorities in the Financial Administration Act and so on. So there was a deliberately quite different legislative approach taken.

I would be happy, Mr. Chairman, to pursue that with the hon. member or with the committee, as you see fit.

Mr. Kelly: Would it be unfair to conclude the new bill tightens the minister's grip on the Crown corporations under his aegis?

Mr. Manion: Bill C-123 provides, through the use of the unanimous shareholders' agreement, a single, powerful, flexible instrument. Bill C-27 provided a very, very detailed set of rules and prescriptions that, in my judgment, was no more powerful.

Mr. Kelly: Do you find the concept of enhanced parliamentary access to information antithetical to the increased power of ministers to monitor and direct Crown corporations?

Mr. Manion: Mr. Chairman, I am not sure I follow the question.

• 1240

Mr. Kelly: Bill C-123 increases the disciplinary powers of ministers. I do not think anyone... or I do not think many of us—would object to enhanced ministerial authority as it is reflected in that bill or in most of the provisions of that bill. What I am wondering is whether this enhancement, or increasing, of the responsibilities and powers of ministers is incompatible with what many of us are discussing in this forum—that is, this committee... with respect to the enlargement of Parliament's ability to gain access to information directly with those Crown corporations. Can you do both at the same time?

Mr. Manion: I see nothing in the legislation that in any way diminishes Parliament's access to information; in fact, it is enhanced. There are other measures being taken that will improve the quality and the volume of information for Parliament. The minister mentioned last night the intention in the review of the form of estimates to move on and examine the way in which information about Crown corporations is provided to Parliament. Important improvements have been made in the information contained in the Public Accounts of

[Translation]

Les sociétés de la Couronne avaient exprimé l'avis—notamment je crois ici même et devant d'autres comités du Parlement, et en public aussi—que le texte était beaucoup trop détaillé et beaucoup trop impératif. Après analyse de leurs arguments et de leurs objections, on s'est rendu compte qu'ils étaient effectivement relativement bien fondés. On résolu dès lors d'adopter une formule tout à fait différente qui, pour commencer, reposait le plus possible sur les pouvoirs déjà constitués.

La première version, le projet de loi C-27, regroupait essentiellement sous une seule couverture toute une gamme de pouvoirs déjà constitués, et notamment les pouvoirs permettant l'établissement de directives administratives, les pouvoirs prévus par la Loi sur l'administration financière et bien d'autres. Dès lors, on a opté délibérément pour un cadre législatif très différent.

Je serais très heureux monsieur le président de poursuivre dans cette veine avec le député et les autres membres du Comité si vous le jugez utile.

M. Kelly: Serait-il injustifié de conclure que le nouveau projet de loi donne au ministre beaucoup plus de poigne à l'endroit des sociétés de la Couronne qui relèvent de lui?

M. Manion: Le projet de loi C-123 constitue, par le biais de l'accord unanime des actionnaires un outil très souple, très puissant et polyvalent. Le projet de loi C-27 par contre, prescrivait un ensemble extrêmement détaillé de règles et de conditions qui, à mes yeux du moins, n'auraient guère été plus contraignantes.

M. Kelly: Estimez-vous que le concept d'un meilleur accès à l'information pour le Parlement est l'antithèse d'un renforcement des pouvoirs ministériels en matière de contrôle et de surveillance des sociétés de la Couronne?

M. Manion: Je ne suis pas certain d'avoir bien suivi la question, monsieur le président.

M. Kelly: Le bill C-123 donne aux ministres des pouvoirs accrus pour prendre des mesures disciplinaires. Je crois que peu de gens, s'il en est, s'opposeraient à un accroissement des pouvoirs des ministres tel que les dispositions de ce bill le proposent. Je me demande néanmoins si cette proposition d'étendre les responsabilités et les pouvoirs des ministres n'est pas incompatible avec ce qui fait l'objet de nos discussions, ici en comité, à savoir donner au Parlement de meilleurs moyens pour obtenir des renseignements directement des Sociétés de la Couronne. Peut-on faire les deux à la fois?

M. Manion: Rien dans les dispositions de la loi ne diminue pour le Parlement son accès à l'information. En fait, la loi le favorise. D'autres mesures seront prises pour améliorer la qualité et la quantité des renseignements à l'intention du Parlement. Le ministre a dit hier son intention de revoir les formats de présentation des prévisions budgétaires afin d'étudier la façon dont les renseignements concernant les sociétés de la Couronne sont fournis au Parlement. D'importantes améliorations ont déjà été apportées aux livres des

[Texte]

Canada with respect to Crown corporations. I will not go through the details of this, but, speaking personally, I believe Parliament needs information to carry out its functions; I certainly would not want, in any way, to impede access to that information by Parliament and members of Parliament.

Mr. Kelly: Could I invite the comments of the Auditor General?

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: On the point of access to information by Parliament?

Mr. Kelly: Yes, would you prefer that . . . ?

Mr. Dye: I am very much in favour of Parliament's having a reasonable framework, to the extent that they understand why corporations are operating as they do and receive summary information that gives them advice that they are fulfilling their mandate. I am very much in favour of Parliament's understanding those aspects of it. I am not in favour of Parliament's meddling in the day-to-day business of a Crown-owned entity. I think that would be very unfortunate.

Mr. Kelly: Mr. Manion is saying that government is attempting to provide Parliament with more information. I am just wondering if you think the government, as it has expressed its intentions in Bill C-123, has gone far enough. Do they meet many of the standards that you have established for effective parliamentary access to information?

Mr. Dye: I think the approach being taken falls short of Parliament's needs. It is good as far it goes; I think it should go further.

Mr. Kelly: I have lots of other questions, Mr. Chairman, but my time has run out.

The Chairman: Thank you, Mr. Kelly. I have a few of my own, which I would just like to slip in here.

Mr. Manion, this follows up on what Mr. Kelly was asking about the differences between Bill C-27 and Bill C-123. I presume Treasury Board advises the government, and I presume in 1979 and in 1982 similar advice was given to the government. Would that be a safe assumption for me to make?

Mr. Manion: I cannot comment on what advice was given to the two successive governments, Mr. Clarke. I think both the governments would object if I did.

The Chairman: I am not asking you to comment on it. I am asking you to tell me whether the Treasury Board is likely to change its advice because there is a different government or because it is three years later than it was the first time. It is just a principle of whether the Treasury Board is consistent in its advice and its actions.

Mr. Manion: You are speaking of the Treasury Board Secretariat, Mr. Chairman, are you, rather than the board itself?

The Chairman: Yes, the people who are . . .

[Traduction]

Comptes publics du Canada en ce qui a trait aux sociétés de la Couronne. Je ne vais pas en parler en détail mais, quant à moi, je pense que le Parlement doit disposer de plus amples renseignements pour remplir ses fonctions. Je ne voudrais absolument pas entraver le flot de renseignements à l'intention du Parlement et des députés.

M. Kelly: Puis-je demander au Vérificateur général de faire des remarques?

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Au sujet du Parlement et de son accès à l'information?

M. Kelly: Oui, préféreriez-vous que . . . ?

M. Dye: Il faut selon moi que le Parlement ait un bon résumé qui lui permette de comprendre les fonctions d'une société de la Couronne et de constater que ces dernières remplissent leur mandat. Il faut absolument que le Parlement ait une bonne compréhension de la situation. Il ne faudrait cependant pas que le Parlement intervienne dans les activités quotidiennes d'une société de la Couronne. Cela ne serait pas souhaitable.

M. Kelly: M. Manion dit que le gouvernement essaie de donner plus de renseignements au Parlement. Pensez-vous que le gouvernement, dans les dispositions du bill C-123, est allé assez loin. Ce qu'il propose correspond-il aux normes que vous avez établies pour que le Parlement ait un accès souhaitable aux renseignements?

M. Dye: Je pense que ce n'est pas assez. C'est un bon pas mais il faudrait aller encore plus loin.

M. Kelly: J'ai beaucoup d'autres questions, monsieur le président, mais mon temps est écoulé.

Le président: Merci, monsieur Kelly. Je voudrais moi-même poser quelques questions, si vous me le permettez.

Monsieur Manion, je reprends les distinctions que faisait M. Kelly entre les bills C-27 et C-123. Je suppose que le Conseil du Trésor conseille le gouvernement et il l'a fait de la même façon en 1979 et en 1982. Est-ce que je me trompe?

M. Manion: Je ne peux pas me prononcer sur les conseils qu'on reçus les deux gouvernements successifs, monsieur Clarke. Si je le faisais, les deux gouvernements s'offusqueraient.

Le président: Je ne vous demande pas de vous prononcer. Je vous demande si les conseils du Conseil du Trésor changent suivant les gouvernements ou suivant les années. Je voudrais savoir si le Conseil du Trésor a de la suite dans les idées quand il s'agit des conseils et des mesures qu'il prend.

M. Manion: Monsieur le président, je suppose que vous parlez ici du secrétariat du Conseil du Trésor, et non pas du Conseil du Trésor lui-même, n'est-ce pas?

Le président: En effet, les gens qui . . .

[Text]

Mr. Manion: So far as the officials are concerned, I would expect our advice is as consistent as possible. Times do change and the nature of the problems that are being addressed changes. I think we have to make the point, however, that it is ministers who decide what the policies are, what the processes are, what legislation they will recommend to Parliament. Officials play very much a supporting role.

The Chairman: If the Treasury Board Secretariat gave similar advice on two different occasions and the result was two different things, the conclusion I would have to draw—and you may not wish to comment on this, for obvious reasons... is that the ministers, or the occupants of the chairs around the Treasury Board, wanted to achieve different ends.

Mr. Manion: Mr. Chairman, I think it would be presumptuous of me to carry the discussion much further. I do not think it is a fair premise to say that there was an absolutely unvarying flow of advice from officials. In fact, as I mentioned earlier, there were a lot of concerns expressed in different quarters about the degree of detailed prescription in the earlier legislation. These concerns did not originate with ministers, they originated with the people who were going to be involved in the implementation of the legislation, principally the Crown corporations themselves. My own feeling is that the earlier legislation was probably too prescriptive, that it would have been proven to have been somewhat inflexible and, in the extent of its detailed requirements, would probably have required frequent adjustment.

The Chairman: The complaints that you heard came from the accountors rather than the accountees. The people who were going to receive the accountability did not complain about that, it was those who were going to have to do the accounting who complained. Is that right?

Mr. Manion: It was those who run Crown corporations who argued that the legislation would have made their job of doing so more difficult than was, in their judgment, necessary.

The Chairman: The Auditor General, on page 58, which I assume you have seen, has set out a comparative analysis of the government initiatives in three different cases, and there is a great difference between the 1977 government proposals and Bill C-123. I think it is safe to say that Bill C-123 is also a government proposal. What would have made the government change its proposals between 1977 and 1982 so drastically?

Mr. Manion: Mr. Chairman, I refer you to the section of Mr. Gray's statement on this point. He did indicate that the package the government had put forward was a package that included both the legislation contained in Bill C-123 and a number of administrative measures that were within the authority of the government, and that one had to look at the total package, in comparison with the total package in Bill C-27, to make an adequate comparison. There are some areas where the total package does not include items that were in Bill C-27 and perhaps it might be useful at some stage to identify these, rather than to try to compare legislation on the one hand with a broader legislation and administrative direction on the other.

[Translation]

M. Manion: En ce qui concerne les fonctionnaires, je pense que leurs conseils sont le plus logique possible mais les temps changent et les problèmes évoluent. Il faut cependant signaler que ce sont les ministres qui décident des politiques, des mesures à prendre, des lois qui seront déposées au Parlement. Les fonctionnaires n'ont qu'un rôle d'appui.

Le président: Si le secrétariat du Conseil du Trésor a donné le même conseil à deux reprises, qui a abouti à un résultat différent, on peut en conclure logiquement, et vous voudrez peut-être vous abstenir de vous prononcer là-dessus, pour des raisons évidentes, que les ministres, les secrétaires du Conseil du Trésor donc, avaient des objectifs différents.

M. Manion: Monsieur le président, il serait présomptueux pour moi de poursuivre cette discussion. On ne peut présumer de façon certaine que les mêmes conseils ont été donnés dans chacun des cas. En fait, comme je l'ai dit, dans divers milieux on s'est inquiété des exigences fort détaillées du projet de loi précédent. Ce ne sont pas les ministres qui s'en sont inquiétés mais bien les gens chargés de mettre la loi en application, c'est-à-dire les sociétés de la Couronne elles-mêmes. Pour ma part, je pense qu'il y avait trop d'exigences dans le projet de loi précédent et on aurait vite découvert qu'il était trop rigide, beaucoup trop exigeant, il aurait fallu le modifier fréquemment.

Le président: Les plaintes que vous avez entendues provenaient de ceux qui devaient rendre des comptes et non pas de ceux qui les recevaient. En effet, ces derniers ne se plaignaient pas et ce sont les premiers qui se sont inquiétés, n'est-ce pas?

M. Manion: Ce sont les gestionnaires des sociétés de la Couronne qui ont dit que la loi allait compliquer leur travail inutilement, à leur avis.

Le président: Le Vérificateur général, à la page 58, offre une analyse comparative des initiatives du gouvernement à trois différentes reprises, et je suppose que vous en avez pris connaissance. Il y a une grande différence entre les propositions gouvernementales de 1977 et le bill C-123. Je pense qu'il est juste de dire que le bill C-123 est également une proposition du gouvernement. Qu'est-ce qui a fait changer le gouvernement d'avis du tout au tout entre 1977 et 1982?

M. Manion: Je vous demanderais de vous reporter à la déclaration de M. Gray. Il a dit que le gouvernement présentait désormais un ensemble de mesures: des mesures législatives contenues dans le bill C-123 et des mesures administratives qu'il entend appliquer. Ce n'est qu'en tenant compte de l'ensemble des mesures que l'on peut faire une comparaison valable avec le bill C-27. Dans certains domaines, l'ensemble des mesures ne reprend pas certaines dispositions contenues dans le bill C-27. Il sera peut-être utile de signaler ces différences, tôt ou tard, pour éviter que l'on compare un projet de loi d'une part et d'autre part, un projet de loi plus vaste assorti de mesures administratives.

[Texte]

The Chairman: Mr. Manion, could you comment on why the proposals that we are talking about are buried in Part V of Bill C-123, which I have referred to publicly as an omnibus bill and which, by my recollection, creates five new acts of Parliament and amends about a dozen others? Is that not a strange place to find a thing like this?

Mr. Manion: I think that is a question that would have to be addressed to the minister.

The Chairman: Okay.

Does the Treasury Board Secretariat ever advise Treasury Board that a Crown corporation has outlived its usefulness and should be sold, or shut down, or anything like that? If they do not do it, does anybody ever advise the government on that kind of subject?

• 1250

Mr. Manion: I think it is safe to say, Mr. Chairman, that the Treasury Board Secretariat is constantly raising questions about whether individual programs, departments, Crown corporations, functions, should be continued or not. It is part of our job to be as questioning and critical as we can be; and we are.

The Chairman: Thank you.

My final question, Mr. Manion. The Auditor General has done a number of comprehensive audits in departments and in Crown corporations. What has come to your ears in the way of comments, either favourable or unfavourable, from anybody who has had a comprehensive audit?

Mr. Manion: Well, we have heard mixed views. I think generally the view is that the Auditor General's comprehensive audits in departments have been helpful, have been welcomed by departments.

I would have no further comment. I think as for the comprehensive audits that have been done on a pilot basis in Crown corporations, they have tended not to be done in the large commercial Crown corporations.

I do not know if the Auditor General would have any comments from them. We have heard rather mixed opinions.

The Chairman: Mr. Lang, you have a supplementary question?

Mr. Lang: It is really more a point of clarification, Mr. Chairman, on a comment you made, that the only people who were expressing concerns regarding comprehensive audits were accounters, as opposed to accountees. I am wondering if any concern was expressed by the Canadian Institute of Chartered Accountants regarding comprehensive auditing, to the Auditor General.

The Chairman: We have not heard anything in the committees since 1980, and we have asked for an update on their opinion of comprehensive auditing.

Mr. Dye, do you have any comment on that?

[Traduction]

Le président: Monsieur Manion, pouvez-vous nous dire pourquoi les propositions dont nous parlons ici sont enfouies dans la Partie V du bill C-123, qui n'est ni plus ni moins qu'un bill général qui créerait cinq nouvelles lois du Parlement et en modifierait encore une douzaine? N'est-ce pas étrange de retrouver ce sujet parmi tant d'autres?

M. Manion: Il faudrait poser cette question au ministre.

Le président: D'accord.

Le Secrétariat signale-t-il au Conseil du Trésor le cas où une société de la Couronne n'est plus utile? Conseille-t-il de la vendre ou d'en fermer les portes? S'il ne le fait pas, y a-t-il quelqu'un qui conseille le gouvernement à cet égard?

M. Manion: Monsieur le président, je crois que l'on peut dire sans contredit que le secrétariat du Conseil du Trésor pose toujours des questions, à savoir s'il faudrait maintenir ou supprimer des programmes, des ministères, des sociétés de la Couronne ou des travaux. Poser des questions, regarder les choses d'un oeil critique font partie de notre travail; et nous le faisons.

Le président: Merci.

Ma dernière question, monsieur Manion. Le Vérificateur général a fait un certain nombre de vérifications intégrées de certains ministères et certaines sociétés de la Couronne. Quels commentaires, tant positifs que négatifs, avez-vous entendus de la part de groupes qui ont fait l'objet d'une vérification intégrée?

M. Manion: Eh bien, les commentaires étaient partagés. De façon générale, je crois que les vérifications intégrées des ministères par le Vérificateur général ont été utiles et favorablement accueillies par les ministères eux-mêmes.

Je n'ai rien à ajouter. Les vérifications intégrées entreprises, à titre d'essai, auprès des sociétés de la Couronne ne visaient pas les grandes sociétés à vocation commerciale.

Je ne sais si le Vérificateur général aurait reçu des commentaires à ce sujet. Nous avons entendu des avis assez partagés.

Le président: Monsieur Lang, une question supplémentaire?

M. Lang: Une précision, plutôt, monsieur le président, au sujet d'un de vos commentaires, selon lequel seuls ceux qui se chargeaient des vérifications intégrées faisaient connaître leur avis, par opposition à ceux qui en faisaient l'objet. Je me demande si l'Institut canadien des comptables agréés a fait part au Vérificateur général de ses préoccupations au sujet de la vérification intégrée.

Le président: Depuis 1980, nous n'avons rien entendu à ce sujet aux comités; nous avons demandé une mise à jour de son opinion sur la vérification intégrée.

Monsieur Dye, voulez-vous prendre la parole à ce sujet?

[Text]

Mr. Dye: Possibly Dr. Lang is referring to a letter from the then-President of the CICA, Ray Harris, to I think it was Don Johnston, then President of the Treasury Board, which in that letter confirmed the views of the CICA with respect to a letter that had been written previously by the Chairman of . . . it was written in a hurry, I think over a period of two days or three days—by the Chairman of the Auditing Standards Board in 1979, I think it was. It may have been 1978; I am a little fuzzy on the date at the moment. But it was five years ago, anyhow.

Since that date I guess we have done 40 . . . Since that date we have, of course—this is a document you may have, Dr. Lang. I was thinking of the methodology.

Since that date the methodology has been created. I think the CICA had a valid concern five years ago, that maybe there was no methodology present. But I can let you see, if you care to observe—each one of these books is different and each one contains documented methodology, field tested and in use throughout the world now. This is being developed by my office.

So their concerns, I think, are alleviated. I would hope that when they make an independent examination and report to your committee, they may see that at that time their concerns were valid and there may be a shift in their attitude. I do not know what they are going to say. I look forward to a very positive response from them.

The Chairman: Could you give us the reference in that letter, Mr. Dye?

Mr. Dye: The letter to the Honourable D. Johnston from the CICA was November 1, 1980. The letter previous to that which I referred to was written to Mr. D.T. Gracie at the Privy Council Office on the 17th of October, 1979, and that was authored by Mr. Sloan, Chairman of the Auditing Standards Committee. I think those would be updated.

I think that is what you asked for.

Also, the CCAF has been put in place.

Mr. Lang: What were the concerns the Canadian Institute of Chartered Accounts expressed regarding comprehensive auditing?

Mr. Dye: What were they at the time?

Mr. Lang: Yes.

Mr. Dye: I think a concern was expressed that this was a new process then, and they were looking at the activities in 1977, 1978, when the letter was written, and they had a concern that maybe these standards were not documented at that time. I have just shown you millions of dollars worth of methodology now documented and agreed upon.

So that was one of their then-reservations. I think they were worried about enough experience being around, that not enough people had done comprehensive audits, and of course many of those comprehensive audits have now been done both in the public sector and in the private sector, and in the federal government and a number of provincial governments, and in a

[Translation]

M. Dye: M. Lang fait peut-être allusion à une lettre du président de l'ICCA de l'époque, Ray Harris; cette lettre avait été adressée à Don Johnston, qui était, à ce moment-là, président du Conseil du Trésor. Cette lettre confirmait l'opinion de l'ICCA au sujet d'une lettre qui avait été rédigée, hâtivement en deux ou trois jours, en 1979, par le président du Comité des normes de vérification, si ma mémoire est bonne. C'était peut-être en 1978, je ne sais pas au juste. Mais il y a cinq ans de cela, de toute façon.

Depuis, nous avons entrepris 40 . . . Monsieur Lang, vous aurez probablement ce document, je fais allusion à la méthodologie.

Depuis cette date, nous avons créé la méthodologie. Il y a cinq ans, l'ICCA se souciait, avec raison, du fait qu'aucune méthodologie n'avait été mise au point. Mais si vous vous donnez la peine de regarder, vous constaterez que chacun de ces livres est différent des autres et qu'il renferme une méthodologie expliquée, mise à l'essai sur le terrain et utilisée partout au monde en ce moment. Mon bureau est en train de mettre au point cette procédure.

Par conséquent, je crois que les inquiétudes de l'Institut sont allégées. Lorsqu'il aura entrepris une étude indépendante et fait rapport à votre comité, il se rendra peut-être compte qu'à l'époque son inquiétude était justifiée mais qu'il y a eu lieu de modifier quelque peu cette attitude. Je ne sais pas ce qu'il aura à dire. J'anticipe une réponse très positive.

Le président: De quelle lettre s'agit-il exactement, monsieur Dye?

M. Dye: Il s'agit de la lettre adressée à l'honorable D. Johnston par l'ICCA le 1^{er} novembre 1980. L'autre lettre à laquelle j'ai fait allusion avait été envoyée à M. D.T. Gracie au bureau du Conseil privé le 17 octobre 1979; elle avait été signée par M. Sloan, le président du Comité des normes de vérification. Je crois qu'une mise à jour a été faite.

Ce sont les renseignements que vous avez demandés, il me semble.

D'autre part, on a créé la FCVI.

M. Lang: En quoi la vérification intégrée inquiétait-elle l'Institut canadien des comptables agréés?

M. Dye: À l'époque?

M. Lang: Oui.

M. Dye: À l'époque, on s'inquiétait du fait qu'il s'agissait d'un nouveau processus, qu'on étudiait les opérations de 1977 et 1978; au moment où la lettre était écrite, ces normes n'étaient peut-être pas documentées. Je viens tout juste de vous faire prendre connaissance d'une méthodologie qui vaut des millions de dollars et sur laquelle nous nous sommes entendus.

Voilà donc une de leurs réserves à l'époque. On craignait que l'expérience soit insuffisante, que trop de vérifications intégrées aient été entreprises; bien entendu, depuis ce temps, bon nombre de vérifications intégrées ont été faites tant dans le secteur public que dans le secteur privé, par le Gouvernement fédéral et par certains gouvernements provinciaux ou municipaux.

[Texte]

number of municipal governments, and internationally around the world, France, Great Britain, Australia, Sweden. This is the way public-sector auditing is going and these standards are now becoming well recognized internationally.

Mr. Lang: Were any concerns expressed about the problem of subjective value judgments that may come into play on management systems?

Mr. Dye: I think so. Indeed, that is the same problem, if you will, or the challenge, placed to the professional auditor in attest work: you must use judgment to make up your mind on how to disclose something or whether or not something is material. Auditing is not a science, it is an art, and it does require judgment; considerable judgment.

Mr. Lang: Was there a concern that this judgment would extend not only to accounting but may of necessity, by the nature of comprehensive auditing, extend to policy?

Mr. Dye: I have no fears. We have been auditing now in this way for seven years, without, I think, stepping into policy.

Mr. Lang: No, my question was did the Canadian Institute of Chartered Accountants express that concern.

Mr. Dye: You are asking me to comment on something I have not reviewed recently, but my advice is that it did not. It seems to me they were quite supportive about continued expansion of comprehensive auditing, and then, as good accountants will, they qualified it to make sure that their views were properly couched, without taking too much risk—then.

The Chairman: Thank you, Dr. Lang.

I think that completes our questions for today. I want to thank our witnesses for being with us again today.

Before we adjourn, I want to authorize the appending of the letter of May 7th from the Clerk of the Privy Council that was sent to heads of Crown corporations. That will be Appendix Publ-116.

I want to inform members that the President of the Treasury Board was not able to meet with us tonight, so there will be no meeting tonight, but next week's program will commence with a briefing dinner on Monday night in the usual format and our committee will be meeting at 11.00 o'clock on both Tuesday and Thursday next week, when the Department of Transport and VIA Rail will be our witnesses. You will be receiving the usual notices.

This meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Traduction]

paux, et, sur le plan international, en France, en Grande-Bretagne, en Australie, en Suède. Voilà comment se déroule maintenant la vérification dans le secteur public et ces normes sont de plus en plus reconnues sur le plan international.

M. Lang: S'inquiétait-on à l'époque des jugements subjectifs qui pouvaient intervenir dans l'étude de systèmes de gestion?

M. Dye: Je crois que oui. Effectivement, c'est le problème ou le défi de l'auditeur chargé d'une fonction d'attestation. Il doit faire preuve de jugement pour décider s'il y a lieu de relever quelque chose, comment il convient de le faire ou quelle importance accorder à telle ou telle chose. La vérification n'est pas une science, elle est un art et il faut beaucoup de jugement pour l'exercer.

M. Lang: Avait-on manifesté la crainte que ce jugement ne porterait pas uniquement sur la comptabilité mais aussi sur la politique, étant donné la nature même de la vérification intégrée?

M. Dye: Je n'ai aucune crainte. Nous avons procédé de cette façon depuis sept ans sans toucher à la politique.

M. Lang: Vous n'avez pas compris ma question; je demandais si l'Institut canadien des comptables agréés s'inquiétait de cela?

M. Dye: Vous me demandez de faire un commentaire sur une situation que je n'ai pas étudiée de près dernièrement; mais on me dit que non. Il me semble que l'Institut était très favorable à l'élargissement des cadres de la vérification intégrée mais, en bon comptable, il a nuancé cette déclaration pour s'assurer qu'elle était bien formulée, qu'elle ne comportait pas de risque.

Le président: Merci, monsieur Lang.

Je crois que cela met fin à notre période des questions pour aujourd'hui. Je remercie les témoins d'avoir comparu de nouveau.

Avant de lever la séance, je permets que l'on annexe la lettre du 7 mai adressée par le greffier du Conseil privé au directeur des sociétés de la Couronne. Il s'agira de l'annexe Publ—116.

Je signale aux membres du Comité que le président du Conseil du Trésor ne peut pas comparaître ce soir; par conséquent, nous ne nous réunirons pas mais le programme de la semaine prochaine démarrera lors d'un dîner, dimanche soir, selon la coutume et notre Comité se réunira à 11 heures mardi et jeudi prochains; nous accueillerons des témoins du ministère des Transports et de VIA Rail. On vous fera parvenir les avis, comme d'habitude.

Ls séance est levée jusqu'à nouvelle convocation du président.

APPENDIX ' 'PUBL-116' '

CLERK OF THE PRIVY COUNCIL AND
SECRETARY TO THE CABINET

GREFFIER DU CONSEIL PRIVÉ ET
SECRÉTAIRE DU CABINET

CANADA

Sent May 7, 1979 to
Heads of Crown corporations.

Dear Sir or Madam,

You are aware, of course, that in August, 1977 the Government published a series of proposals on the control, direction and accountability of Crown corporations. The proposals were published in order to elicit comments and suggestions from Crown corporations, the Royal Commission on Financial Management and Accountability (the Lambert Commission) and the Auditor General. We have received reactions from a wide range of corporations, groups, associations and individuals. With the exception of the final Report of the Lambert Commission (which has just been submitted), the reactions and recommendations have been carefully and extensively reviewed by officials over the past months. The observations and recommendations of the Lambert Commission will be reviewed in like fashion over the coming months.

It is the intention of the Privy Council Office soon to publish a status report on the evolution of the Government's policy on the control, direction and accountability of Crown corporations. Your response to this report would certainly be helpful. While certain elements of the policy are still under review, especially in view of some of the observations and recommendations of the Lambert Report, Ministers have directed that the broad policy framework to be set out in the status report be used as a touchstone in the Government's relations with Crown corporations until a comprehensive policy is finally established.

Further, Ministers have directed that several interim controls relating to specific aspects of the operation of Crown corporations be immediately established. These interim controls are as follows:

1. No corporation wholly-owned, whether directly or indirectly by Her Majesty in right of Canada, should acquire, incorporate or dispose of a subsidiary corporation without prior Treasury Board approval.
2. All corporations wholly-owned, whether directly or indirectly by Her Majesty in right of Canada, are to abide by their capital budgets approved by the Governor in Council pursuant to s.s. 70(2) of the Financial Administration Act. To facilitate corporations' compliance with this regime, corporations may transfer funds for expenditure between projects

already approved in previous capital budgets, provided that the total capital expenditures for the year do not increase. Any commitments or expenditures on new projects and any expenditures involving an increase in total capital expenditures will, of course, require the submission of a revised or supplementary capital budget for Governor in Council approval; provided that, in the case of any given corporation, this flexibility does not conflict with any Appropriation Act, other statute governing the corporation, or any conditions that have been attached to an approved capital budget by the Treasury Board.

3. A corporation wholly-owned, whether directly or indirectly by Her Majesty in right of Canada, must obtain the written approval of the Minister of Finance prior to raising financing from private sources for a term of eighteen months or longer. All terms and conditions of the proposed financing are subject to the approval of the Minister of Finance. These requirements do not derogate from any requirements that may currently apply in particular instances relating to the approval of the Minister of Finance.
4. Ministers have also directed that, where individual Ministers or boards of directors are authorized by statute to appoint an external auditor to audit the accounts and financial statements of a corporation owned or controlled directly by Her Majesty in right of Canada, the appointment must be brought to Cabinet for prior approval. Prior Cabinet approval would not be required in those cases where boards of directors are authorized to appoint an external auditor to audit the accounts and financial statements of a subsidiary corporation.

Many Crown corporations will find these interim controls to be nothing but the status quo. In the remaining cases I am confident that the Government can count on the full cooperation of the corporations in order to fulfil Cabinet's directions.

I might add that a committee of senior Deputy Ministers has been convened under my chairmanship to review, and further to develop and refine the Government's Crown corporations policy and also to oversee effective implementation of the above Cabinet directives. The committee is to be supported by an interdepartmental secretariat.

One of the areas to which this committee and secretariat will immediately address their attention will be to ensure that the Government's own systems and procedures are organized and coordinated so that review leading to approvals are carried out in the most efficient and expeditious fashion possible.

In addition, the Privy Council Office is now commencing a project to increase our information base in order better to support the Prime Minister, Cabinet, individual ministers and the Advisory Group on Executive Compensation in the Public Service as well as in responding to the recommendations of the

Lambert Commission. Privy Council Office officials will be in touch with your corporation shortly in order to assemble information relating to the appointment, remuneration and tenure of senior officers, the existence and composition of audit committees and the appointment of auditors and the length of the appointment.

I should welcome whatever comments and suggestions you might wish to make on any of the above points. I also expect that you will advise the boards of directors of any wholly-owned subsidiaries and their wholly-owned subsidiaries of the contents of this letter.

Yours sincerely,

P.M. Pitfield.

APPENDICE «PUBL-116»

CLERK OF THE PRIVY COUNCIL AND
SECRETARY TO THE CABINET

GREFFIER DU CONSEIL PRIVÉ ET
SECRÉTAIRE DU CABINET

CANADA

Monsieur,

Vous savez naturellement que le gouvernement a publié, en août 1977, une série de propositions concernant le contrôle, l'orientation et l'imputabilité des sociétés de la Couronne, afin d'obtenir les commentaires et suggestions des sociétés de la Couronne, de la Commission royale d'enquête sur la gestion financière et l'imputabilité (la commission Lambert) et du Vérificateur général. Un large éventail de sociétés, de groupes, d'associations et de particuliers nous ont fait connaître leur réaction aux propositions. Au cours des derniers mois, des fonctionnaires ont longuement et soigneusement examiné tous les commentaires et recommandations, à l'exception du rapport final de la commission Lambert (qui vient d'être déposé). Les observations et recommandations de celle-ci feront l'objet d'un examen semblable au cours des mois à venir.

Le Bureau du Conseil privé a l'intention de publier bientôt un rapport provisoire sur l'évolution de la politique du gouvernement concernant le contrôle, l'orientation et l'imputabilité des sociétés de la Couronne. Vous serez naturellement invité à faire connaître votre réaction à ce rapport. Bien que quelques-uns des éléments de la politique soient encore à l'étude, surtout en raison de certaines observations et recommandations formulées par la commission Lambert, les ministres ont décidé que le cadre d'action général qui sera énoncé dans le rapport devra être utilisé pour orienter les relations qu'entretient le gouvernement avec les sociétés de la Couronne, jusqu'à ce qu'une politique globale soit adoptée.

En outre, ils ont demandé que plusieurs contrôles provisoires s'appliquant à des aspects précis du fonctionnement des sociétés de la Couronne soient immédiatement mis au point. Ces contrôles sont les suivants:

1. Aucune société possédée en propriété exclusive par Sa Majesté du chef du Canada, que ce soit directement ou indirectement, ne doit acquérir, constituer en société ou aliéner une filiale sans l'approbation préalable du Conseil du Trésor.
2. Toutes les sociétés possédées en propriété exclusive par Sa Majesté du chef du Canada, que ce soit directement ou indirectement, doivent s'en tenir au budget d'établissement approuvé par le gouverneur général en conseil, conformément au paragraphe 70(2) de la Loi sur l'administration

financière. Afin que cette tâche leur soit plus facile, les sociétés sont autorisées à transférer des crédits entre des projets déjà approuvés dans des budgets d'établissement antérieurs, à condition qu'elles ne dépassent pas le montant total des dépenses d'établissement prévues pour l'année. Si elles désirent contracter des engagements ou engager des dépenses au titre de nouveaux projets, ou encore, si les dépenses entraînent une augmentation du montant total des dépenses d'établissement, elles devront soumettre à l'approbation du gouverneur en conseil un budget d'établissement révisé ou supplémentaire; toutes les sociétés pourront tirer parti de cette règle, à la condition qu'elle n'entre pas en conflit avec une loi portant affectation de crédits, une autre loi régissant la société, ou toute condition dont le Conseil du Trésor a assorti un budget d'établissement approuvé.

3. Toute société possédée en propriété exclusive par Sa Majesté du chef du Canada, que ce soit directement ou indirectement, doit obtenir l'approbation écrite du ministre des Finances avant d'emprunter des fonds de sources privées pour une période de dix-huit mois ou plus. Toutes les conditions du financement proposé doivent être approuvées par ledit ministre. Cette règle est conforme aux règles qui peuvent actuellement s'appliquer dans des cas particuliers nécessitant l'intervention du ministre des Finances.
4. Les ministres ont également décidé que lorsqu'un ministre ou un conseil d'administration est autorisé en vertu d'une loi à nommer un vérificateur de l'extérieur pour vérifier les comptes et les états financiers d'une société possédée ou contrôlée directement par Sa Majesté du chef du Canada, il doit, au préalable, faire approuver sa nomination par le Cabinet. Cette approbation n'est pas nécessaire dans les cas où le conseil d'administration est autorisé à nommer un vérificateur de l'extérieur pour vérifier les comptes et états financiers d'une filiale.

Bon nombre de sociétés de la Couronne estimeront que ces contrôles provisoires équivalent au statu quo. Pour ce qui est des autres, j'ai bon espoir que le gouvernement pourra compter sur leur entière collaboration pour que les directives du Cabinet soient respectées.

Permettez-moi d'ajouter qu'un comité composé des principaux sous-ministres a été créé sous ma présidence et chargé d'examiner, de préciser davantage et de mettre au point la politique du gouvernement concernant les sociétés de la Couronne, ainsi que de veiller à ce que dans la pratique, les directives du Cabinet mentionnées ci-dessus soient respectées. Le Comité sera aidé dans ses travaux par un secrétariat interministériel.

Au début, le comité et le secrétariat veilleront tout particulièrement, entre autres, à ce que les propres systèmes et procédures du gouvernement soient structurés et coordonnés de façon que l'examen aboutissant aux approbations se fasse de la façon la plus efficace et la plus rapide possible.

En outre, le Bureau du Conseil privé entreprend actuellement un projet visant à élargir ses sources d'information, afin de pouvoir mieux aider le Premier ministre, les divers ministres ainsi que le Groupe consultatif de la rémunération du personnel de direction dans la Fonction publique, et de donner suite aux recommandations de la commission Lambert. Les agents du BCP communiqueront bientôt avec votre société pour recueillir des renseignements sur la nomination, la rémunération et le mandat des hauts fonctionnaires, l'existence et la composition des comités de vérification, la nomination des vérificateurs et la durée de leur mandat.

Je serais heureux de connaître les commentaires et suggestions que vous aimeriez peut-être formuler sur l'un quelconque des points que je viens de soulever. Je m'attends également à ce que vous communiquiez le contenu de la présente lettre au conseil d'administration de toutes les filiales possédées en propriété exclusive, ainsi que des filiales que celles-ci possèdent en propriété exclusive.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

P.M. Pitfield



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien,
Approvisionnement et Services Canada,
45, boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, FEBRUARY 17, 1983

LE JEUDI 17 FÉVRIER 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. W.F. Radburn, Assistant Auditor General, Professional
Services Branch.

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. W.F. Radburn, Vérificateur général adjoint, Direction
générale des services professionnels.

From the Treasury Board of Canada:

Mr. J.L. Manion, Secretary;
Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corpora-
tions Division, Program Branch.

Du Conseil du Trésor du Canada:

M. J.L. Manion, Secrétaire;
M. H.J. Mullington, Secrétaire adjoint, Division des sociétés
de la Couronne, Direction des programmes.

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 69

Fascicule n° 69

Tuesday, February 22, 1983

Le mardi 22 février 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

CONCERNANT:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations and Chapter 13—Comprehensive Audit of the Department of Transport—Surface Transportation Program

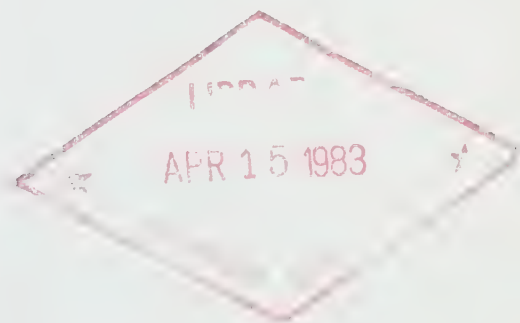
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982—Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne et Chapitre 13—Vérification intégrée du Ministère des Transports—Programme des Transports de surface

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the

Première session de la

Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Doug Anguish
Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Hon. Perrin Beatty
Les Benjamin
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Hon. Ron Huntington
Thomas H. Lefebvre
André Maltais
Hon. John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

On Monday, February 21, 1983

Mr. Anguish replaced Mr. Kristiansen

Mr. Benjamin replaced Mr. Hovdebo

Conformément à l'article 69(4)(b) du Règlement

Le lundi 21 février 1983

M. Anguish remplace M. Kristiansen

M. Benjamin remplace M. Hovdebo

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 22, 1983LE(80)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:07 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Cossitt, Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly, Lang, Massé and Wright.

Alternate Member present: Mr. Thomson.

Other Member present: Mr. Hovdebo.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada; Mr. V. Sahgal, Principal, Audit Operations Branch. *From the Department of Transport:* Mr. Arthur Kroeger. *From VIA Rail Canada Incorporated:* Mr. P.A.H. Franche, President and Chief Executive Officer.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular:

(a) resumed consideration of Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations; and

(b) commenced consideration of Chapter 13—Comprehensive Audit of the Department of Transport—Surface Transportation Program.

Messrs. Dye, Kroeger and Franche made statements and, with the other witness, answered questions.

The Chairman presented the Twentieth Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which is as follows:

Your Sub-Committee recommended the following tentative schedule:

(a) Monday, March 14, 1983—6:00 p.m.—Briefing Dinner—Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations—Canada Post Corp.—Room 601, Parliament Restaurant;

(b) Tuesday, March 15, 1983—9:30 a.m.—Committee meeting—Auditor General's 1982 Report—Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations—Witnesses: Auditor General of Canada; Chairman of the Board of Directors, Canada Post Corporation; and President, Canada Post Corporation; and

(c) Thursday, March 17, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting on same subject as on March 15, with the same witnesses.

On motion of Mr. Wright, the Twentieth Report was concurred in.

Questioning of the witnesses resumed.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 22 FÉVRIER 1983
(80)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics s'est réuni aujourd'hui à 11h07 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: M^{me} Cossitt, MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly, Lang, Massé et Wright.

Membre remplaçant: M. Thomson.

Autre député présent: M. Hovdebo.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Témoins: Du Bureau du vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, vérificateur général du Canada; M. V. Sahgal, directeur principal, Direction des opérations de vérification. *Du ministère des Transports:* M. Arthur Kroeger. *De VIA Rail Canada Incorporé:* M. P.A.H. Franche, président et directeur général.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et tout particulièrement:

a) reprend l'étude du chapitre 2—obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne; et

b) entreprend l'étude du chapitre 13—vérification intégrée du ministère des Transports—programme des transports de surface.

MM. Dye, Kroeger et Franche font des déclarations puis, avec l'autre témoin, répondent aux questions.

Le président présente le Douzième rapport du Sous-comité du programme et de la procédure suivant:

Votre Sous-comité recommande le projet de calendrier suivant:

a) le lundi 14 mars 1983—18 heures—dîner causerie—chapitre 2—obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne—Société des postes du Canada—pièce 601, restaurant parlementaire;

b) le mardi 15 mars 1983—9h30—séance du Comité—rapport de 1982 du vérificateur général—au chapitre 2—obligation de rendre compte des sociétés propriétés de la Couronne—témoins: vérificateur général du Canada; président du conseil d'administration, Société des postes du Canada et le président de la Société des postes du Canada.

c) le jeudi 17 mars 1983—11 heures—séance du Comité portant sur le même sujet que le 15 mars avec les mêmes témoins.

Sur motion de M. Wright, le Douzième rapport est adopté.

L'interrogation des témoins se poursuit.

At 12:34 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

A 12h34, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell,

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, February 22, 1983

• 1107

The Chairman: Order, please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and is resuming consideration of Chapter 2, Accountability of Crown-owned corporations, and commencing consideration of Chapter 13, Comprehensive Audit of the Department of Transport, Surface Transportation Program.

This morning I welcome as usual our Auditor General, Mr. Ken Dye; next to him Mr. Vinod Sahgal, Principal of the Audit Operations Branch; and next to him Mr. Len McGimpsey, Assistant Auditor General in the Audit Operations Branch.

At the side table we have Mr. Arthur Kroeger, Deputy Minister from the Department of Transport; next to him Mr. N.G. Mulder, Administrator, Canadian Surface Transportation Administration; and next to him Mr. R. Tittley, Director-General, Rail Passenger.

Then from VIA Rail Canada Inc., we welcome Mr. Harold Renouf, Chairman of the Board; next to him Mr. P.A.H. Franche, President and Chief Executive Officer; next, Mr. G. Fortin, Vice-President, Law and Corporate Secretary; and Mr. J.A. Hanna, Vice-President of Finance and Administration.

Before we go into questions I will remind members that Mr. Kroeger is unable because of a previous engagement to attend the meeting on Thursday so any questions that you have been saving up for Mr. Kroeger should be addressed to him today.

Also, as is our practice, the statements provided to the committee, first from the Auditor General, second from the Deputy Minister of the Department of Transport, and third from the President and Chief Executive Officer of VIA Rail Canada Incorporated, will be printed in our evidence at this point in the proceedings.

Opening Statement of Kenneth M. Dye, F.C.A., (Auditor General of Canada):

February 22, 1983

The report of our audit of the Department of Transport's Railway Passenger Program brings to the attention of the House our findings on the way the Department administers the Program and its contracts with VIA Rail Canada Inc. (VIA). VIA was set up as a Schedule D Crown Corporation, on the advice of the Department of Transport, to carry out railway passenger operations in Canada. Cabinet approved the creation of this Corporation in 1977; Parliament has since authorized annual appropriations for the Department for

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 22 février 1983

Le président: Je déclare la séance ouverte. Conformément à l'ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1982, et reprend l'étude du chapitre 2, Obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne, et entreprend l'étude du chapitre 13, Vérification intégrée du ministère des Transports, Programme des transports de surface.

Comme d'habitude, je souhaite la bienvenue ce matin à notre Vérificateur général, M. Ken Dye; il a à ses côtés M. Vinod Sahgal, directeur principal, Direction des opérations de vérification; et, à côté de ce dernier, M. Len McGimpsey, vérificateur général adjoint, Direction des opérations de vérification.

A la table sur le côté est assis M. Arthur Kroeger, sous-ministre des Transports. M. Kroeger a, à ses côtés, M. N.G. Mulder, administrateur, Administration canadienne des transports de surface; à côté de ce dernier, M. R. Tittley, directeur général, Passager Rail.

Nous souhaitons également la bienvenue à M. Harold Renouf, président du conseil d'administration de VIA Rail Canada Inc.; à côté de lui se trouve M. P.A.H. Franche, président—directeur général, puis, M. G. Fortin, vice-président, Affaires juridiques et secrétaire général, et M. J.A. Hanna, vice-président, Finances et administration.

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet, je voudrais rappeler aux membres que M. Kroeger ne pourra pas assister à la séance de jeudi, en raison d'un engagement antérieur, et qu'il faudra donc lui adresser aujourd'hui toutes les questions que vous tenez en réserve pour lui.

Je vous rappelle également que, selon l'usage, les déclarations faites aujourd'hui devant le Comité, d'abord par le Vérificateur général, ensuite par le sous-ministre des Transports, et enfin par le président du conseil d'administration de VIA Rail Canada Incorporée, seront publiées à cet endroit du compte rendu de la séance.

Déclaration préliminaire de M. Kenneth M. Dye, F.C.A. (Vérificateur général du Canada):

Le 22 février 1983

Dans le rapport qui a suivi notre vérification du Programme des services voyageurs des chemins de fer du ministère des Transports, nous avons porté à l'attention de la Chambre des communes nos constatations sur la façon dont le ministère administrait ce programme ainsi que les marchés qu'il avait conclus avec VIA Rail Canada Inc. (VIA). Sur le conseil du ministère des Transports, cette société a été créée pour assurer le transport ferroviaire des voyageurs au Canada et elle a été classée à l'annexe «D» de la Loi sur l'administration financière. Le Cabinet a approuvé sa création en 1977; depuis, le Parle-

[Text]

payments to VIA. In total, over \$1.9 billion has been provided to VIA.

Fiscal Year—Actuals \$000

1978-79—\$63,385

1979-80—341,451

1980-81—451,669

1981-82—540,618

1982-83—614,000

Our audit focused on the Department's obligation to manage and account for these appropriations from the Consolidated Revenue Fund. Accordingly, we have commented on how the Department ensures that this is done in the best interests of the taxpayer.

The comprehensive audit was conducted in the Department of Transport, which has primary responsibility for implementing the Railway Passenger Program. In the Government's 1976 Railway Passenger Policy, four priorities were defined for the Railway Passenger Program: services to remote locations were to be maintained; services to high population density corridors were to be improved to respond to potential market demand; transcontinental services were to be rationalized; and regional services were to be cut back. The overall aim was to develop a program that would lead to a reduction in federal subsidies through rationalizing and revitalizing the railway passenger network. The policy called for a reduction in the level of government support so that passenger transportation resources for Canada could be allocated more efficiently. The program has clearly not resulted in the reduction of federal subsidies expected by the government.

My report points out that neither ministers nor Parliament have received adequate information from the department on the true market potential or reliable estimates of the revenues and costs of this program. The effect of this lack of information can be seen in the consistent and substantial underestimating of government financial support required. Subsidies for VIA's operations have gone up considerably and no reductions in total government support are envisaged at present. It should be noted that the Appropriation Act of 1977, which approved funding to VIA, stated clearly that expenditures were not to exceed \$240 million a year. The current forecast for 1983-84 exceeds \$750 million.

In my opening statement to this committee on February 15, 1983 I recommended that the appropriateness of each Crown corporation's classification should be reviewed periodically. In view of VIA's heavy dependency on the public purse, this Corporation should be subject to such review. Also, because VIA continues to be publicly funded, it should be subject to an independent comprehensive audit.

[Translation]

ment a autorisé l'octroi de crédits annuels au ministère pour qu'il puisse effectuer les paiements à la société VIA. Une somme de plus de \$1,9 milliard a été versée à cette dernière.

Exercice financier—Dépenses réelles

1978-1979—\$ 63 385

1979-1980—341 451

1980-1981—451 669

1981-1982—540 618

1982-1983—614 000

Notre vérification a été axée sur l'obligation qu'a le ministère de gérer les crédits qui proviennent du Fonds du revenu consolidé et d'en rendre compte. Nos commentaires, par conséquent, ont porté sur la manière dont le ministère s'y prend dans sa gestion pour faire en sorte que les intérêts des contribuables soient le mieux servis.

Notre vérification intégrée a été effectuée auprès du ministère des Transports, principal responsable de la mise en oeuvre du Programme des services voyageurs des chemins de fer. Le gouvernement, dans sa politique de 1976 sur les services voyageurs des chemins de fer, établissait quatre priorités au titre du programme susmentionné: le maintien des services aux localités éloignées; l'amélioration des services dans les corridors à forte population afin de répondre à la demande possible du marché; la rationalisation des services transcontinentaux et la réduction des services régionaux. L'objectif global était d'assurer l'élaboration d'un plan d'ensemble qui permettrait de réduire les subventions fédérales, grâce à la rationalisation et à la revitalisation des services voyageurs du réseau ferroviaire. Cette politique devait permettre de réduire le niveau de l'aide gouvernementale afin d'assurer une répartition plus efficiente des ressources consacrées au transport ferroviaire des voyageurs au Canada. Le programme, de toute évidence, n'a pas permis de réduire les subventions gouvernementales comme le souhaitait le gouvernement.

Mon Rapport fait ressortir le fait que le ministère n'a pas fourni, aux ministres et au Parlement, toute l'information requise sur la demande réelle possible du marché ou des prévisions des recettes et des coûts du programme sur lesquelles on peut se fier. Ce manque d'information s'est traduit par une sous-estimation constante et importante de l'aide financière demandée au gouvernement. Il a fallu accroître considérablement le montant des subventions servant à financer les activités de VIA et aucune réduction de l'aide globale de l'État n'est prévue pour le moment. Il faut remarquer que la Loi de 1977 portant affectation de crédit et approuvant le financement de VIA indiquait clairement que les dépenses ne devaient pas dépasser \$240 millions par année. Les prévisions, pour l'exercice 1983-1984, dépassent les \$750 millions.

Dans mon commentaire d'introduction à l'audience du 15 février 1983, j'ai recommandé que l'on procède à un examen périodique de la classification de chaque société de la Couronne et du caractère approprié de celle-ci. Puisque VIA s'approvisionne surtout aux fonds de l'État, elle devrait faire l'objet d'un tel examen. En outre, puisque la société VIA continue d'être financée à l'aide des deniers publics, elle devrait faire l'objet de vérifications intégrées indépendantes.

[Texte]

Because I am not the auditor of VIA, I am not at present in a position to comment on the efficiency and economy of this corporation's operations or its management of contracts with CN and CP. Samson, Belair & Co. is the auditor of the financial statements of this Corporation.

My report recognizes that the Department's ability to manage the program is hampered by the independence provided to VIA, a major Crown corporation. Although 70 cents of every dollar VIA spends is paid by the Canadian taxpayer, Transport officials responsible for making contract payments to VIA are not always provided with adequate information, as required under the contract, to ensure that the services are provided by VIA with due regard for economy and efficiency. This shows that not only Parliament but also the government lacks essential information about the program. The subsidy of \$50 a passenger that I reported for 1981-82 is likely to go up substantially to \$60 or \$70 by 1983-84, and it is therefore critical that the program, originally designed to reduce federal support and give the taxpayers a break, be rigorously reassessed in light of market potential and costs.

It is my view that Parliament must now be assured that a realistic basis for financing VIA's costs in future years is being established and that the costs of and benefits to be derived from VIA's services are consistent with government policy. The Department of Transport should respond to this committee on the progress being made on the following recommendations contained in my report:

—the roles and relationships of the participants involved in implementing the railway passenger program are clearly defined;

—a precise role is defined in a multi-modal context for railway passenger services;

—an assessment of the market potential is made on a route-by-route basis and taken into account in any operational and regulatory decisions;

—strategies are developed for marketing, operating and, where appropriate, cutting back or eliminating services;

—a set of criteria is developed for measuring VIA's performance and evaluating capital requirements;

—responsibility is assigned for monitoring and evaluating all aspects of VIA's operations; and

—procedures are established to ensure more timely informative reporting.

Opening Statement

By

Arthur Kroeger

(Deputy Minister, Transport Canada):

[Traduction]

N'étant pas le vérificateur désigné de la société VIA, je ne puis me prononcer sur l'efficacité et l'économie avec laquelle cette société exerce ses activités ou administre ses contrats avec le CN et le CP. Le cabinet Samson, Bélair et Associés a charge de la vérification des états financiers de cette société.

Mon Rapport tient compte du fait que l'indépendance octroyée à VIA, une importante société de la Couronne, entrave la gestion du programme par le ministère. Bien que 70 p. 100 des dépenses de VIA soit payé par les contribuables canadiens, les fonctionnaires du ministère des Transports, responsables des paiements contractuels versés à VIA, ne reçoivent pas toujours, comme le prévoit le marché, l'information requise, qui leur permettrait de vérifier si les services sont offerts en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité. Cela démontre que non seulement le Parlement mais aussi le gouvernement sont privés de renseignements essentiels sur le programme. La subvention de \$50 par passager, que j'ai signalée pour l'exercice 1981-1982, passera vraisemblablement à \$60 ou \$70 en 1983-1984. Il s'agit là d'une augmentation importante. Il est donc essentiel de réévaluer minutieusement, en tenant compte de la demande possible du marché et des coûts, cette politique qui, à l'origine, visait à réduire la contribution de l'État et à alléger le fardeau des contribuables.

Le Parlement, à mon avis, doit avoir l'assurance que le financement des activités de VIA, au cours des prochaines années, a été calculé à partir de données réalistes et que les coûts des services de VIA, ainsi que les avantages qui en découlent, sont conformes à la politique du gouvernement. Le ministère des Transports devrait aviser le comité des mesures qui ont été prises par suite des recommandations formulées dans mon Rapport et que voici:

—définir clairement les rôles des organismes qui participent à l'application du programme de services voyageurs des chemins de fer ainsi que les liens entre ces organismes;

—définir un rôle précis pour les services voyageurs des chemins de fer en tenant compte des autres moyens de transport;

—réaliser une évaluation des possibilités du marché pour chaque itinéraire et prendre en compte cette évaluation dans toute décision d'ordre opérationnel et réglementaire;

—élaborer des stratégies pour la commercialisation, l'exploitation et, au besoin, la réduction ou l'élimination des services;

—mettre au point une série de critères pour mesurer le rendement de VIA et évaluer ses besoins au chapitre des immobilisations;

—voir à attribuer les responsabilités de contrôle et d'évaluation de tous les aspects des opérations de VIA;

—mettre au point des méthodes pour garantir des rapports qui soient présentés à temps et contiennent des renseignements pertinents.

Allocution d'ouverture

Par

Arthur Kroeger

(Sous-ministre, Transports Canada):

[Text]

The creation of VIA Rail in 1977, and of CN Marine in 1978, both represented attempts by the government to play a more direct role in two important components of the transportation sector. Viewed in relation to what had existed before, and taking account of successive improvements made in recent years, the creation of these two corporations could be described as a success. On the other hand, the Auditor General's observations serve to point up a number of further improvements that are required.

The department accepts the general import of the Auditor General's recommendations about VIA and CN Marine. It is particularly important to ensure that information and analysis of adequate quality are available to facilitate decision-making about these corporations by ministers. At the same time, there is a risk that an excessive multiplication of government controls could deprive VIA and CN Marine of the flexibility they need for effective operations, and could thereby negate the logic of their status as Crown corporations.

Better controls cannot be automatically equated with declining expenditures. A number of the services provided by these two corporations, and the resultant costs, are attributable to policy decisions based on social and regional considerations rather than cost-benefit analyses. In addition, VIA and CN Marine both operate in an environment in which attempts to increase revenues, or to effect economies through service rationalizations and/or staff reductions, can elicit sharp reactions from the public. VIA Rail

From the passage of the National Transportation Act in 1967 until the creation of VIA ten years later, CN and CP were reimbursed for 80% of their losses from providing passenger services. While fairly detailed control of a regulatory character was exercised over railway operations and charges by the CTC, the future evolution of the railway passenger system lay in the hands of the railway rather than the government. All available evidence supported a conclusion that this evolution would be unsatisfactory unless remedial action was taken.

VIA was created in 1977 to provide a unified management and control of rail passenger services, under the overall direction of the government. While the need for such a step was clear, there were few illuminating precedents to guide either ministers, officials, or the management of the new corporation in the execution of the concept. It was necessary to proceed experimentally, acting on premises that sometimes proved valid and sometimes did not.

The scale of the undertaking may be clearer in retrospect than it was at the time. A new organization and management structure had to be created, a working relationship established with the railways, and major labour force adjustments effected. Information systems were at best rudimentary and had to be built up over a period of years. There was little experience on which to base projections of operating costs, while the most that could confidently be said of capital requirements after years of disinvestment by CN and CP was that they were very large.

[Translation]

Le gouvernement a créé VIA Rail en 1977 et CN Marine en 1978 pour essayer d'intervenir plus directement dans deux secteurs importants des transports. La création de ces deux sociétés peut être qualifiée de réussite, compte tenu de la situation qui existait auparavant et des améliorations qui ont été apportées au cours des dernières années. Par ailleurs, les observations du Vérificateur général ont mis en lumière certains points qui restent à améliorer.

Le ministère est d'accord avec l'essentiel des recommandations du vérificateur général en ce qui concerne VIA et CN Marine. Il est tout particulièrement important de mettre à la disposition des ministres des renseignements et des analyses de qualité qui les aideront à prendre des décisions sur ces sociétés. Il faut cependant se méfier de la multiplication excessive des contrôles gouvernementaux qui pourraient priver VIA et CN Marine de la latitude dont elles ont besoin pour bien fonctionner et, partant, contrevenir aux principes de leur mandat en tant que sociétés de la Couronne.

L'amélioration des contrôles n'entraîne pas nécessairement une réduction correspondante des dépenses gouvernementales. Certains services offerts par ces deux sociétés, y compris leurs coûts afférents, émanent de décisions de politiques fondées plutôt sur des considérations sociales et régionales que sur des analyses de rentabilité. De plus, VIA et CN Marine opèrent dans un milieu où toute tentative d'augmenter les recettes ou de réaliser des économies par des coupures de service ou de personnel peut provoquer de vives réactions de la part du public. VIA Rail

A partir de l'adoption de la Loi nationale sur les transports en 1967 jusqu'à la création de VIA dix ans plus tard, le gouvernement a remboursé au CN et au CP 80 p. 100 des pertes attribuables au transport des voyageurs. Bien que la CCT régissait de façon assez détaillée les services et les tarifs ferroviaires, l'avenir du réseau ferroviaire voyageurs incombait aux chemins de fer plutôt qu'au gouvernement. Tout portait à croire qu'à défaut de mesures correctives, cet état de choses serait insatisfaisant.

Le gouvernement a créé VIA en 1977 pour centraliser l'administration et le contrôle des services ferroviaires voyageurs sous sa direction générale. Bien que cette mesure s'imposât, les ministres, les dirigeants et les cadres de la nouvelle société ne pouvaient s'inspirer du passé pour mener leur tâche à bien. Il fallait procéder de façon empirique en se basant sur des hypothèses qui ne se vérifiaient pas toujours.

Avec le recul, on voit mieux l'envergure de l'entreprise. Il fallait créer une nouvelle structure organisationnelle et gestionnelle, établir un nouveau cadre de travail avec les chemins de fer et restructurer profondément la main-d'œuvre. Les systèmes d'information étaient tout juste embryonnaires, et il a fallu les développer pendant un certain nombre d'années. Il n'y avait guère d'antécédents sur lesquels baser les prévisions des frais d'exploitation; pour ce qui est des besoins en capitaux, après des années de désinvestissement par le CN et le CP, on

[Texte]

Officials in the department have been participants in the learning process that has characterized VIA's short history. While conscious of the need for appropriate controls on the very large sums being transferred to VIA and of our responsibility for providing well-based advice to ministers, we have regarded it as our primary task to help VIA's management make the new system work. We have also sought to avoid any illusions about who should be running the railroad. It was VIA that had been set up to develop and manage the railway passenger system that the Cabinet had decided upon; the department had an intermediary, advisory, and monitoring role, but was not in charge of the process.

VIA's achievements during its four years of operation are detailed in the President's statement. New equipment has been brought into service, marketing and financial control systems have been put in place, and improvements have been made in arrangements governing VIA's relations with CN and CP. It is clear that a great deal has been accomplished; equally clear is the reality that much still remains to be done.

A major problem in existing arrangements is not that there are too few controls on what VIA does, but rather that there are too many controls of the wrong kind. VIA's management is for example, constrained by detailed specifications of minimum train consists and car-mile limitations for each service. At the same time, not enough emphasis has been placed on defining major objectives which VIA's management could be accountable for achieving. Efforts are being made to redress this imbalance.

Regarding the question of management information, the Auditor General is correct in his observation that at times in the past the department did not enforce clauses requiring VIA to provide information "essential for controlling the program". The reason in most cases was that the information required did not exist. Considerable progress has been made in correcting such deficiencies, but certain gaps still remain.

There is also, as the Auditor General points out, a need to clarify the roles and relationships of the participants in implementing the railway passenger program. The President's statement details the extraordinary number of parties who have a considerable say in how VIA conducts its business: in addition to the minister, they include the two railways, the CTC, and a number of central agencies and departments of the government. The large sums of money that must be transferred to VIA every year no doubt preclude a drastic reduction in the number of cooks contributing to the broth, but sufficient experience has now been accumulated to permit some clarification of their respective roles.

To assist in the resolution of these and other issues, a comprehensive discussion paper about the railway passenger system has been prepared under the minister's direction. Subject to Cabinet approval, which will be sought later this winter, the paper will be released for public comment.

The department, VIA, CN, and CP are in the process of developing a joint management information and cost control

[Traduction]

ne pouvait être sûr que d'une chose, c'est qu'ils étaient énormes.

Les agents du Ministère ont fait leur apprentissage en même temps que VIA. Bien que nous devions contrôler les énormes sommes versées à VIA et donner des conseils judicieux aux ministres, nous considérons que notre tâche principale était d'aider la direction de VIA à roder le système. Nous avons également voulu établir sans équivoque qui devait diriger le réseau ferroviaire. Le Cabinet a créé le réseau voyageurs et en a confié le développement et l'administration à VIA; le ministère servait d'intermédiaire, de conseiller et de vérificateur, mais ne prenait pas part active au processus de direction.

Le Président a déjà énuméré les réalisations de VIA au cours de ses quatre années d'existence. Du nouveau matériel a été mis en service, des systèmes de commercialisation et de contrôle financier ont été établis, et les ententes régissant les rapports entre VIA et le CN et le CP ont été améliorées. Comme vous pouvez le constater, les réalisations sont grandes, mais il reste bien du pain sur la planche.

Le problème actuel n'est pas une pénurie de contrôles sur les activités de VIA mais bien une surabondance de contrôles aux mauvais endroits. On impose aux cadres de VIA des restrictions sur la composition des rames et le nombre de milles-wagons pour chaque service. Par contre, on ne s'est pas suffisamment préoccupé de fixer des grands objectifs de VIA pour lesquels la direction devrait être imputable. On s'efforce de corriger la situation.

Quand il parle de l'information de la direction, le vérificateur général a raison de dire que par le passé le ministère n'a pas appliqué les clauses exigeant que VIA fournisse des renseignements essentiels au contrôle du programme. Dans la plupart des cas, l'information nécessaire n'existait tout simplement pas. La plupart des lacunes ont été comblées mais il en reste encore.

Le Vérificateur général signale qu'il est également nécessaire de tirer au clair le rôle des personnes qui participent à la mise en oeuvre du programme ferroviaire voyageurs et les relations qui existent entre elles. Le président énonce en détail le grand nombre de groupes qui ont leur mot à dire dans les affaires de VIA; il y a, outre le ministre, les deux sociétés ferroviaires, la CCT et un certain nombre d'organismes centraux et de ministères. Il est impossible, en raison de fortes sommes qui doivent être versées à VIA tous les ans, de réduire de façon draconienne le nombre de participants, mais nous avons glané suffisamment d'expérience pour attribuer un rôle précis à chacun.

A la demande du Ministre, un document de travail exhaustif sur le réseau ferroviaire voyageurs axété a été rédigé afin d'aider à la résolution de ces problèmes et d'autres questions. Nous présenterons le document au Cabinet plus tard cet hiver et, s'il l'approuve, nous le rendrons public.

Le Ministère, VIA, le CN et le CP s'emploient présentement à l'élaboration d'un système commun d'information de gestion

[Text]

system. The system would also fully involve the CTC in the development and review of cost estimates. It is intended to ensure that VIA and in turn, the department have the information needed to manage the program effectively, and particularly with respect to operational elements which affect program costs. As a first step, VIA, CN and CP have signed a Memorandum of Understanding on the implementation of a number of specific measures for improving the information flow to VIA.

Other steps to improve management of the program include:

- development of an improved framework and specific set of criteria for the evaluation of VIA's capital project proposals;
- introduction of a system for monitoring capital projects in progress and for assessing completed ones against intended cost/benefits;
- institution of a program of independent audits of VIA accounts, commenced in 1981;
- closer scrutiny of VIA's 5-year plans and annual capital and operating budgets.

While the various improvements that have been made or that are in prospect should increase the cost effectiveness of government expenditures on the rail passenger program, it cannot be expected that they will do more than limit the future growth in the government's subsidy. The principal detriment of VIA's costs is the scale of service provided. Decisions about this subject fall in the area of policy rather than management improvement. CN Marine

There are certain points in common between the genesis of CN Marine and that of VIA.

In 1973, CN's ferry services were separated from the rail operations in the Atlantic region in order to more clearly identify the costs of each. In 1976 CN Marine was established as a separate division of CN and in 1978 it assumed the status of a non-comprised subsidiary. The concerns of the government during this period included the rising deficits that had to be financed, the lack of incentives for efficiency, and inadequate control over the program. In addition, the Auditor General had called attention to the lack of contractual arrangements between the government and CN.

The remedial arrangements decided upon were set out in a tripartite agreement concluded in 1979 between the minister, CN and CN Marine. Under this agreement, a number of assets were transferred to CN Marine and a multi-year capital program of \$143 million was established. Provision was also made for a system of negotiated contracts specifying the level of service, the rates to be charged, and the public subsidy for each service. These contracts, together with associated reporting arrangements, provided the government with a degree of control that had previously been lacking.

The past four years of experience in operating under the terms of the tripartite agreement have seen considerable improvements in efficiency and cost-effectiveness in CN

[Translation]

et de contrôle des coûts. La CCT prendra également une part active à la préparation et à la révision des prévisions des dépenses. Le système est conçu de façon à fournir à VIA et au Ministère les renseignements dont ils ont besoin pour bien administrer le programme, plus particulièrement les éléments d'exploitation qui influent sur les coûts du programme. Dans un premier temps, VIA, le CN et le CP ont signé un protocole d'entente visant l'adoption d'un certain nombre de mesures précises destinées à améliorer la prestation d'information à VIA.

D'autres mesures ont été prises pour améliorer l'administration du programme, notamment:

- l'établissement d'une meilleure infrastructure et d'un ensemble précis de critères pour l'évaluation des projets d'investissement proposés par VIA;
- l'instauration d'un système servant à suivre les travaux d'investissement en cours et à vérifier la rentabilité de ceux qui sont terminés;
- la création en 1981 d'un programme de vérifications comptables indépendantes des livres de VIA;
- l'examen plus approfondi des plans quinquennaux et des budgets d'investissement et d'exploitation annuels de VIA.

Bien que les diverses améliorations, passées ou futures, devraient accroître la rentabilité du programme ferroviaire voyageurs, on ne peut s'attendre à ce qu'elles fassent plus que limiter la montée des subventions du gouvernement. C'est à cause de l'ampleur des services offerts que les coûts sont un détriment majeur de VIA. Les décisions à ce sujet relèvent du secteur des politiques plutôt que de celui de l'amélioration de la gestion. CN Marine

Plusieurs raisons qui sont à l'origine de la création de CN Marine et de celle de VIA leur sont communes.

En 1973, le CN a détaché les services de traversiers des services voyageurs dans la région de l'Atlantique afin de dégager plus clairement les coûts de chacun. En 1976, il fait de CN Marine une division distincte et en 1978 lui accorde le statut de filiale à part entière. À cette époque, le gouvernement était préoccupé par divers problèmes: les déficits à financer à la hausse; le manque d'encouragements à l'efficacité; et le contrôle inefficace du programme. En outre, le Vérificateur général avait signalé une lacune d'ententes contractuelles entre le gouvernement et le CN.

Pour corriger la situation, le ministre, le CN et CN Marine ont conclu, en 1979, une entente tripartite aux termes de laquelle un certain nombre d'actifs ont été transférés à CN Marine, et un programme d'investissement pluriannuel de \$143 millions a été créé. Cette entente prévoyait également la négociation de contrats annuels précisant, pour chaque service, le niveau des prestations, le montant des tarifs et celui des subventions. Grâce à ces contrats et aux rapports que doivent présenter les sociétés, le gouvernement peut exercer un certain contrôle qui était inexistant auparavant.

Depuis les quatre années que l'entente est en vigueur, les opérations de CN Marine se sont considérablement améliorées et rentabilisées. En dollars constants, la subvention a diminué

[Texte]

Marine's operations. Expressed in constant dollars, the level of subsidy has decreased steadily, while earnings have exceeded the projections made in 1979. The degree of cost recovery has increased, and improved productivity is reflected in a reduction of the number of employees from 3,300 in 1979 to 2,900 in 1982.

Implicit in the arrangements decided upon by the government in 1979 was a judgment that a Crown corporation form of organization, rather than direct management of the ferry services by the department, would yield the best results. Experience acquired during the past four years does nothing to call into question the validity of this judgment. At the same time, it is accurate to say that difficulties arose, particularly during the initial years, because of different interpretations by CN, CN Marine, and the department concerning their respective roles.

As a generality, departmental officials have been concerned with maintaining a degree of control that would be sufficient from their point of view, while CN and CN Marine have been concerned with maintaining the degree of flexibility required for effective operations. Within limits, each point of view had its own legitimacy.

With regard to the question of audits, the tripartite agreement did not specify whether operational as well as financial audits could be undertaken. This lacuna gave rise to the difficulties experienced by the audit services bureau in 1980, to which the Auditor General refers.

There is general agreement between CN, CN Marine, and the department, that relationships have matured during the four years of operations under the tripartite agreement, and that satisfactory understandings have been reached on most of the contentious issues. This is not to say that no further difficulties will be experienced in the future; the inherent conflict between operational flexibility and government control precludes a wholly tranquil life for any one of the three parties.

During 1982, a joint evaluation of the tripartite agreement was undertaken. Arising out of this evaluation was an agreement that an independent audit will be undertaken during 1983-84 to assess the efficiency and economy of CN Marine's operations. Agreement has also been reached on a set of measures that will be used to evaluate CN Marine's performance in 1983 and subsequent years.

The next step, to be carried out by the summer of 1983, will be a review of the mandate of CN Marine, the roles and responsibilities of each of the parties to the tripartite agreement, and the future financial support required from the government. When this process is completed, proposals for revision of the tripartite agreement will be presented to the minister.

Statement by Mr. Pierre Franche (President and Chief Executive Officer, VIA Rail Canada, Inc.):

February 22, 1983

Mr. Chairman, members of the Committee, Allow me to thank you for the opportunity to appear before you today.

[Traduction]

régulièrement, et le revenu a dépassé les prévisions de 1979. La récupération des coûts s'est améliorée, de même que la productivité, comme le montre la réduction de l'effectif de 3300 en 1979 à 2900 en 1982.

En concluant l'entente de 1979, le gouvernement admettait implicitement que les services de traversiers seraient mieux gérés par une société de la Couronne que par un ministère. L'expérience des quatre dernières années le prouve, bien qu'au cours des premières années, le CN, CN Marine et le Ministère aient dû faire face à des difficultés, à cause d'une perception différente de leur rôle respectif.

Somme toute, le Ministère tenait à exercer un contrôle suffisant alors que le CN et CN Marine voulaient sauvegarder une certaine liberté nécessaire à l'exploitation efficace. Dans une certaine limite, les deux points de vue se valaient.

En ce qui a trait à la question des vérifications, l'entente tripartite ne précisait pas qu'il s'agissait de vérifications opérationnelles aussi bien que de vérifications financières. D'où les difficultés éprouvées par le Bureau des services de vérification en 1980 auxquelles fait allusion le Vérificateur général.

Le CN, CN Marine et le Ministère s'accordent à dire que leurs rapports se sont améliorés depuis la signature de l'entente, et que la plupart des litiges ont été réglés. Ils ne sont pas pour autant à l'abri d'autres difficultés du fait de l'incompatibilité entre la latitude opérationnelle et le contrôle gouvernemental.

En 1982, les trois parties ont évalué l'entente et sont convenues de faire faire en 1983-1984, par une firme indépendante, une vérification de l'efficacité et d'économie de CN Marine. Elles sont également tombées d'accord sur la façon d'évaluer le rendement de CN Marine en 1983 et après.

La prochaine étape, prévue pour l'été de 1983 consistera à revoir le mandat de CN Marine, les attributions des parties à l'entente et l'appui financier à venir, après quoi les révisions proposées à l'entente seront soumises au ministre.

Déclaration de M. Pierre Franche, président-directeur général de VIA Rail Canada Inc.:

Le 22 février 1983

Monsieur le Président, madame et Messieurs, Je tiens d'abord à vous remercier de m'avoir invité à prendre la parole devant vous aujourd'hui.

[Text]

As you know, the Rail Passenger Program of government has recently become the subject of considerable public discussion inside the government in Parliament and in public. In this respect, the recent Auditor General's report of an audit conducted in the Department of Transport included commentary about VIA in the broader context of management control and accountability of Crown corporations.

However, we must recognize that the weight of the Auditor General's remarks in Chapter 13 of the report is directed towards Transport Canada. We would be remiss if we presumed to address ourselves to these observations which more properly demand response Transport Canada officials.

In formulating our comments about VIA we recognize that the committee's mandate and interests are more directed towards financial, administrative and management practices than they are towards questions of policy. We shall limit our observations accordingly.

For the purposes of this statement, I shall, with the committee's indulgence contain my observations to three areas of interest.

First, in order to assist the committee in its deliberations, I shall briefly outline the background which led to VIA's creation;

Then I should like to provide an accounting of VIA's performance to date and to elaborate upon steps which the board of directors and VIA management are taking to further improve that performance.

Finally, I shall take the opportunity to volunteer commentary on certain specific issues pertaining to control and accountability of Crown corporations which are of particular concern to VIA's board of directors and management.

The 1950s and 1960s witnessed significant changes in public travelling habits brought about largely by the sudden affordability of the automobile and the availability of the airplane for long-distance travel. As a result, passenger trains suddenly found themselves challenged in markets where previously they had held a virtual monopoly.

The effect on CN and CP Rail, then the major passenger railway companies, was inevitable; declining ridership, reduced market share and lower revenues which, together with rising operating costs, translated into increasing losses.

Immediately prior to 1976 even with government subsidies of 80% of passenger service losses, the two railway companies continued to lose money and with it, the incentive to invest in the passenger rail system.

The last major investment in passenger rail equipment by the railway companies took place in the early 1950s, minimally

[Translation]

Comme vous le savez déjà, le Programme gouvernemental de transport ferroviaire des voyageurs a été l'objet, ces derniers temps, de débats importants au sein du gouvernement et du Parlement, ainsi que dans le public. À cet égard, le rapport du vérificateur général soumis récemment à la suite d'une vérification effectuée au sein du ministère des Transports comporte des observations sur VIA qui se situent dans le contexte élargi du contrôle de gestion des sociétés de la Couronne et des comptes qu'elles sont tenues de rendre.

Aux fins du présent exposé, nous admettons que le mandat et les intérêts du Comité portent plus spécifiquement sur les méthodes financières et administratives que sur des questions de ligne de conduite ou de politique. Nous bornerons donc nos observations en conséquence.

En outre, nous devons reconnaître que la majeure partie des observations du vérificateur général au chapitre 13 de son rapport s'adressent d'abord à Transports Canada. Nous serions donc bien mal avisés d'aborder les questions qui relèvent de la compétence des représentants de Transports Canada.

Aux fins de cette déclaration et avec la permission du Comité, je limiterai mes observations à trois points qui nous intéressent directement.

Pour faciliter les délibérations du Comité, je m'emploierai d'abord à définir le contexte dans lequel VIA a été créée.

Je ferai ensuite le compte rendu des résultats enregistrés par la Société jusqu'ici, et j'exposerai les mesures prises par le conseil d'administration et la direction de VIA pour améliorer ces résultats.

Enfin, j'aimerais profiter de l'occasion pour soumettre quelques observations sur des questions précises qui se rapportent au contrôle des sociétés de la Couronne et à leur obligation de rendre des comptes, questions qui touchent particulièrement le conseil d'administration et la direction de VIA.

Les années 50 et 60 ont été marquées par des changements considérables dans les habitudes du public voyageur, surtout par suite de l'introduction sur le marché d'automobiles à prix abordables et de la mise en service d'avions desservant de longs parcours. En conséquence, les trains de voyageurs se sont trouvés subitement en situation de concurrence sur des marchés où ils avaient exercé auparavant un quasi-monopole.

Il était inévitable que les effets de ces changements répercutent sur les deux grandes sociétés ferroviaires qui assuraient alors le transport des voyageurs, le CN et CP Rail. Un taux d'occupation décroissant, une diminution de la part du marché et des pertes de recettes, le tout jumelé à des frais d'exploitation en hausse ont contribué à faire augmenter le déficit.

Juste avant 1976, même avec des subventions de l'état comptant pour 80 p. 100 des pertes des services voyageurs, les deux sociétés ferroviaires ont continué de perdre de l'argent et, par voie de conséquence, tout intérêt à investir dans ces services est disparu.

Le dernier investissement important fait par les sociétés de chemin de fer dans le matériel ferroviaire voyageurs remonte

[Texte]

supplemented by the introduction of turbo equipment in the late 1960s which has subsequently been retired, and tempo equipment which is still in service in south western Ontario.

Prior to September 1978, when VIA began to take over the responsibility for passenger rail services, the government's role was entirely delegated to a regulatory body, the Canadian Transport Commission, which enforced a minimum level of passenger services and subsidized losses incurred by the railway companies in the provision of prescribed services. The government exercised little influence in—or control over—the nature and quality of passenger services.

Reciprocally, little information pertaining to these services was made available either to government or the general public.

In 1977, following the government's announcement of a new passenger rail policy the previous year, VIA was incorporated under the Canada Business Corporations Act and later deemed a railway company by Appropriation Act NO. 1, 1977, to provide unified management and control of rail passenger services.

In July of the same year, the government, CN and CP signed a memorandum of understanding which constituted a declaration of intent by the signatories to collaborate in the establishment of a unified passenger train system.

The government undertook to pay 100% of CN and CP Rail's passenger service losses in consideration for which the railway companies undertook to collaborate towards both the establishment and economic management of the system.

When VIA was created as a subsidiary of CN, the intention was that the corporation would be jointly administered by CN and CP and was to offer all those passenger services previously offered by CN and CP Rail.

However, joint participation on the part of the railways did not materialize and in 1978 the government acquired all the issued shares of VIA and declared the company to be a Schedule "D" Crown corporation under the Financial Administration Act.

VIA subsequently took over responsibility for all management and marketing aspects of rail passenger services and purchased CN and CP Rail's aging passenger fleets.

Today, VIA is responsible for all those passenger services previously operated by CN and CP Rail although it should be noted that the railway companies are still providing significant operating services to VIA under contract.

Also important to note is that VIA did not become responsible for all those services previously operated by CN and CP Rail until April 1979, a situation which dictates that the first full year by which VIA can be properly measured is 1980.

[Traduction]

au début des années 50, effort qui avait été suivi par l'introduction du matériel Turbo à la fin des années 60—matériel plus tard retiré du service—et enfin par l'introduction du matériel Tempo, toujours exploité dans le sud-ouest de l'Ontario.

Avant septembre 1978, date à laquelle VIA se vit confier la responsabilité des services de transport ferroviaire des voyageurs, les pouvoirs du gouvernement étaient entièrement délégués à un organisme de réglementation, la Commission canadienne des transports, qui assurait un niveau minimal de services voyageurs. Les sociétés de chemin de fer affichaient des pertes subventionnées en fournissant les services prescrits, et l'État avait peu d'influence ou de contrôle sur la nature et la qualité des services voyageurs.

Enfin, les sociétés ferroviaires se montraient avares de renseignements face au gouvernement et au public.

En 1977, donnant suite à son projet d'adopter une nouvelle politique en matière de transport ferroviaire des voyageurs l'année précédente, l'État créait VIA en vertu de la Loi sur les sociétés commerciales canadiennes et, plus tard, par la Loi n° 1 de 1977 portant affectation de crédits, mandatait une société ferroviaire pour assurer un contrôle et une gestion unifiés des services ferroviaires voyageurs.

En juillet de la même année, l'État, le CN et le CP signaient un mémoire d'entente exposant les intentions des signataires de collaborer à l'établissement d'un réseau unifié de transport ferroviaire des voyageurs.

L'État s'engageait à payer 100 p. 100 des pertes du CN et de CP Rail enregistrées au chapitre des services ferroviaires voyageurs, tandis que les deux sociétés s'engageaient à collaborer à l'élaboration d'une gestion économique du nouveau réseau.

Au moment de sa constitution en tant que filiale du CN, l'intention des signataires était que la Société soit administrée conjointement par le CN et le CP et qu'elle assure tous les services voyageurs auparavant offerts par le CN et le CP Rail.

Toutefois, cette coentreprise réunissant les deux chemins de fer ne s'est pas concrétisée et, en 1978, l'État se portait acquéreur de la totalité des actions émises de VIA et lui conférait le statut de société de la Couronne en vertu de l'Annexe D de la Loi sur l'administration financière.

VIA assumait ensuite la responsabilité de tous les aspects de la gestion et du marketing des services ferroviaires voyageurs et acheta du CN et de CP Rail leurs parcs de matériel pour le moins désuets.

Aujourd'hui, VIA est chargée de tous les services ferroviaires voyageurs autrefois assurés par le CN et le CP Rail, mais il convient de signaler que les chemins de fer continuent d'assurer sous contrat une grande partie de l'exploitation des trains de VIA.

Il convient également de noter que VIA n'a été chargée de tous les services auparavant assurés par le CN et le CP Rail qu'à partir du mois d'avril 1979, et que les résultats de VIA ne peuvent donc être mesurés adéquatement qu'en fonction de sa

[Text]

In essence, the government's objectives when establishing VIA were threefold; to:

- substantially reduce the government's subsidy level by working towards passenger rail self-sufficiency;
- establish a rationalized passenger rail network which would complement rather than unnecessarily duplicate other forms of public transportation;
- rationalize services and increase the efficiency of the organizational and management framework for passenger rail services.

To accomplish the above objectives, a distinction was drawn between those passenger services offered by VIA—by VIA—intercity, transcontinental, remote and regional/local—each of which was to have been rationalized within the context of increasing the effectiveness of the total transportation system while reducing subsidy levels but maintaining services which are dictated social or policy requirements.

In effect, early attempts at rationalization did not generate all the anticipated benefits within the time expectations of government mainly because of the statutory process and responsibilities within which the Canadian Transport Commission operates.

In short, while the intention was that subsidy levels would be reduced under the auspices of the Rail Passenger Program, a combination of circumstances dictated otherwise and subsidy levels grew rampantly.

Working within the framework of straitened economic circumstance, the government was faced with two choices; maintain all services previously operated by CN and CP Rail and allow VIA to run its aging rolling stock into the ground; or reduce the number of services offered by VIA and apply the resulting savings to the corporation's capital budget for new equipment purchase.

The result was the government announcement of mid-1981, that approximately 20% of the route miles operated by VIA would be eliminated and that the resulting savings would be applied to the corporation's capital budget.

With the committee's permission, I shall make further reference to the latter statement a little later. But, to all intents and purposes, I believe that I have accurately described the rather checkered history of rail passenger service to the present.

Which brings me, with your permission, to the second part of this statement; an accounting of VIA's performance as custodian of Canada's passenger rail services.

For the purposes of this segment of my statement it is important to recognize, as has already been mentioned, that VIA has completed only the third year during which it had full responsibility for management of rail passenger services.

[Translation]

première année de fonctionnement autonome, c'est-à-dire 1980.

Essentiellement, les objectifs visés par l'État à la création de VIA comportaient trois volets:

- réduire sensiblement le niveau des subventions en cherchant à établir des services ferroviaires voyageurs autonomes;
- mettre au point un réseau de transport ferroviaire des voyageurs qui puisse compléter plutôt que chevaucher inutilement les autres modes de transport des voyageurs;
- rationaliser les services et améliorer l'efficacité du cadre organisationnel et gestionnel des services ferroviaires voyageurs.

Pour atteindre ces objectifs, on a fait la distinction entre les différents services offerts par VIA—parcours interurbains, liaisons transcontinentales, services dans les régions éloignées et dessertes régionales/locales. Chacun de ces services devait être rationalisé dans le but d'accroître l'efficacité de l'ensemble du réseau de transport tout en réduisant l'importance des subventions et en répondant aux exigences que dictent les considérations d'ordre social.

Les premières tentatives de rationalisation ont été quelque peu décevantes au chapitre des délais fixés par l'État en raison surtout des mécanismes et des responsabilités statutaires qui déterminent le cadre de travail de la Commission canadienne des transports.

Bref, malgré l'intention déclarée d'abaisser les niveaux de subventions dans le cadre du Programme de services ferroviaires voyageurs, tout un concours de circonstances a produit le résultat contraire, et les subventions se sont élevées inexorablement.

Dans le cadre d'une conjoncture économique rigide, l'État se trouvait devant une alternative: maintenir tous les services autrefois assurés par le CN et CP Rail et laisser VIA exploiter un matériel roulant désuet ou alors réduire le nombre de services offerts par VIA et porter les économies réalisées au budget d'immobilisations pour l'acquisition d'un matériel neuf.

Le gouvernement a opté au milieu de 1981 pour une élimination d'environ 20 p. 100 de la distance parcourue par les trains de VIA et l'affectation des économies qui en découlent au budget d'immobilisations de la Société.

Avec la permission du Comité, je reparlerai de cette question un peu plus tard. Pour l'instant, je crois avoir brossé un tableau assez fidèle de l'histoire assez mouvementée des services ferroviaires voyageurs jusqu'à nos jours.

Voyons maintenant, si vous le voulez bien, le deuxième point que je me suis proposé d'aborder devant vous, c'est-à-dire le rendement de la société VIA en tant que responsable des services ferroviaires voyageurs au Canada.

Je vous rappelle que VIA assume l'entière responsabilité de ces services depuis seulement trois ans.

[Texte]

The corporation was parachuted onto a tradition-bound and heavily regulated industry in 1977 at the beginning of a period of severe economic constraint with virtually no administrative or information base from which to develop.

Since its foundation, VIA has been forced to ride out the stormy seas of changing circumstance probably best illustrated by the extreme controversy which accompanied the 1981 service adjustments, or cutbacks.

To say the least, it was not the most propitious of moments during which to attempt to launch a completely new corporation.

Nonetheless, in just five and one-half years, VIA has clearly established itself as a major national carrier.

Aggressive marketing strategies have produced major results in terms of increased ridership and revenues on the majority of those services retained after the 1981 service adjustments and major strides have been taken in terms of co-ordinating public transportation development with other modes with a view to providing Canadians with a convenient alternative to the private automobile.

Equipment utilization has been carefully rationalized whereby train size is now tailored to demand and fastidious attention has been focused on the planning of equipment maintenance and overhaul. In the same operational sphere of interest, substantial productivity improvements have been effected within the "on-board" services function, the single train service function for which VIA is totally responsible.

As the airline industry has demonstrated so effectively, the introduction of new equipment elicits customer demand and affords operating benefits. In this respect, VIA has not been remiss. Canadian-made LRC trains were introduced into regular advertised service last year and a second order for a further 10 locomotives and 50 cars was placed in April of 1982.

Coincidentally, considerable efforts were made to upgrade existing equipment to optimum standards to the point where in excess of 80% of the fleet inherited by VIA has now been completely refurbished to contemporary standards.

In the area of information and systems development, VIA began its life with virtually nothing with the exception of obsolete and incompatible ticketing and reservation systems from CN and CP Rail.

In the interim, the corporation placed major emphasis on systems development related to the marketing function in the form of RESERVIA—an automated reservations and ticketing system developed in concert with Air Canada—and in the area of financial control.

VIA must rely on the co-operation of CN and CP to provide costing information and progress was recently made towards the facilitation of this process with the signing of a two-year

[Traduction]

En 1977, VIA a été parachutée au coeur d'une industrie sévèrement contrôlée et empreinte de méthodes traditionnelles, au début d'une période de dures contraintes économiques, sans même qu'on lui fournisse les mécanismes administratifs ou les données de base nécessaires à son développement.

Depuis sa création, VIA a dû naviguer sur une mer tumultueuse et imprévisible dont témoigne l'immense controverse soulevée à l'annonce des réaménagements ou coupures de services en 1981.

Le moins qu'on puisse dire, c'est que le lancement de VIA, en tant que société nouvellement constituée, n'a pas eu lieu sous un climat des plus propices.

Néanmoins, en cinq ans et demie à peine, VIA s'est taillé une place enviée sur l'échiquier national du transport des voyageurs.

Des stratégies de marketing énergiques ont produit des résultats impressionnants au titre des taux d'occupation et des recettes sur la majorité des parcours ayant échappé aux coupures de 1981, et des progrès importants ont été réalisés en ce qui a trait à la coordination du développement des transports publics et des autres modes de manière à offrir aux Canadiens une solution de rechange pratique à l'automobile.

L'utilisation du matériel a été soigneusement rationalisée, de sorte que la composition des trains se fait maintenant en fonction de la demande, et on a accordé un soin méticuleux à la planification de la maintenance et de la remise en état du matériel. Dans le même ordre d'idées, on a considérablement amélioré la productivité des Services dans les trains, seule et unique fonction dont VIA assume l'entière responsabilité.

Comme l'ont si bien démontré les sociétés aériennes, l'introduction de nouveau matériel stimule la demande au sein de la clientèle et engendre des profits d'exploitation. À cet égard, VIA n'a pas voulu être en reste. Les trains LRC, de construction canadienne, ont été mis en service à la date prévue l'année dernière, et une seconde commande de 10 locomotives et de 50 voitures a été passée en avril 1982.

Parallèlement à cela, des efforts importants ont été déployés pour moderniser le matériel existant, au point que le parc dont VIA avait hérité a été dans une proportion de plus de 80% l'objet d'une rénovation complète qui respecte les normes contemporaines.

Quant au développement des bases de données et des systèmes, VIA est entrée en existence presque entièrement démunie, abstraction faite des systèmes de billetterie et de réservation désuets et incompatibles du CN et de CP Rail.

Pour combler cette lacune, la Société a fourni un effort de premier ordre pour mettre au point des systèmes apparentés à la fonction Marketing, et a développé en collaboration avec Air Canada un système automatisé de billetterie et de réservation—le système RESERVIA—de même que différents autres systèmes dans le domaine du contrôle financier.

VIA doit compter sur la bonne volonté du CN et du CP pour avoir accès aux données sur l'établissement des prix de revient; or des progrès ont été réalisés récemment à ce chapitre par suite de la signature par les trois parties intéressées d'une

[Text]

extension to the operating agreements between the three parties involved.

In the area of planning and budgeting, VIA has made enormous progress in the recent past. Last year, for the first time, VIA prepared its first longrange directional plan and comprehensive five-year business planning cycle setting out exacting but nonetheless realistic objectives for the corporation.

During the same period, improved processes were established for budget preparation including a rigorous procedure for the analysis of capital projects.

Administratively, VIA is committed to complete restructuring and streamlining of its functional organization. A major corporate reorganization is now underway which includes a thorough analysis of resource requirements.

VIA is sensitive to the Auditor General's comments on build-up of administrative costs and lack of financial control. However, there is no question that more effective and stringent financial controls are now in place within VIA.

It must be remembered that VIA began life as a skeleton organization with very little in the way of administrative support services upon which to develop passenger train services and properly administer a Crown corporation.

Under such circumstances, increased administrative costs were unavoidable; in fact, the increase was due in no small part to the transfer of activities from CN and CP Rail which previously appeared in their books of accounts. There has also been a tendency towards greater informational demands on the part of government.

At this point, Mr. Chairman, I would appreciate the opportunity to venture certain observations on the control and accountability of Crown corporations.

VIA is aware of Bill C-123 and the proposed changes to the Financial Administration Act and the implications these changes may have for Crown corporations.

In fact, we share and endorse the view that, as sole or principal shareholder, the government has both a right and a duty to ensure that the public moneys provided to Crown corporations be spent in accordance with national policy objectives and that they be fully accounted for.

Indeed, through the board of directors which it appoints, the government can ascertain that each Crown corporation is managed both efficiently and effectively.

VIA also recognizes the essential role to be played by Parliament in the appropriation and accountability for public funds.

However, VIA feels that it is important that the level and methods of control imposed by government on commercial Crown corporations are not so restrictive as to impede attainment of the objectives set by that same government.

[Translation]

entente visant une prolongation de deux ans des contrats d'exploitation.

En ce qui a trait à la planification et à la budgétisation, VIA a fait des progrès notables. L'année dernière, pour la première fois, VIA a dressé son plan directeur à long terme et amorcé le cycle de son programme d'entreprise quinquennal—lequel fixe des objectifs exigeants, quoique réalistes, pour la Société.

Durant la même période, les méthodes d'établissement des budgets ont été perfectionnées, et on a défini notamment un processus rigoureux d'analyse des immobilisations projetées.

Du point de vue administratif, VIA s'est engagée à restructurer et à alléger son appareil de gestion. Une importante réorganisation est actuellement en cours et comporte notamment une analyse complète des besoins de la Société en matière de ressources.

VIA est sensible aux observations du vérificateur général en ce qui a trait à la croissance des frais administratifs et au manque de contrôle financier, mais nous sommes en mesure d'affirmer qu'il existe actuellement au sein de la Société des contrôles plus efficaces et plus serrés que jamais.

Il ne faut pas oublier que VIA a été dotée au départ d'une organisation squelettique dépourvue des services de soutien administratif essentiels au développement de services ferroviaires voyageurs, et à la gestion ordonnée d'une société de la Couronne.

En pareilles circonstances, la croissance des frais administratifs était inéluctable. En vérité, cette croissance est loin d'être étrangère au fait qu'il a fallu opérer le transfert des activités qui figuraient jusque là dans les livres du CN et de CP Rail. En outre, le gouvernement s'est montré de plus en plus exigeant dans ses demandes de renseignements.

A cet égard, monsieur le président, j'aimerais formuler certains commentaires sur le contrôle des sociétés de la Couronne et les comptes qu'elles sont tenues de rendre.

VIA a étudié le projet de loi C-123 et les modifications proposées relativement à la Loi sur l'administration financière, de même que les conséquences que ces changements peuvent avoir sur les sociétés de la Couronne.

Il va de soi que l'État étant le seul ou le principal actionnaire d'une société de la Couronne, il a le droit et le devoir de s'assurer que les fonds publics confiés à cette société soient utilisés en conformité avec les objectifs des politiques nationales et que l'obligation d'en rendre compte soit respectée.

En fait, par le biais du conseil d'administration qu'il désigne, l'État peut s'assurer que chaque société de la Couronne bénéficie d'une gestion saine et efficace.

VIA reconnaît également le rôle essentiel qu'est appelé à jouer le Parlement dans l'affectation et l'obligation de rendre compte des deniers publics.

Toutefois, VIA estime qu'il est important que l'étendue des méthodes de contrôle imposées par l'État aux sociétés commerciales de la Couronne ne soient pas contraignantes au point d'entraver la réalisation des objectifs fixés par l'État lui-même.

[Texte]

VIA was established as a Crown corporation to operate in a highly competitive marketplace and must retain sufficient operational flexibility to allow it to respond in a timely manner to changes in its business environment.

It should be noted however that VIA must also deal with quasi-monopolistic railway companies in order to secure access to right of way and operations support that represent two-thirds of its costs.

At the time of the initial establishment of VIA, conditions which were most likely to facilitate the orderly transfer of responsibilities and assets to VIA had been negotiated and agreed by all parties, as already mentioned. Therefore, the government had good reasons to believe that all the necessary arrangements could be negotiated and finalized between VIA and the operating railways. Although significant progress was made in some areas, several basic issues remain outstanding.

In order to finally resolve those issues and allow sound development of rail passenger service in this country, a VIA Rail Canada Act is necessary.

Currently incorporated under the Canada Business Corporations Act, VIA operates with an ambiguous mandate and an insufficiently clear statement of powers and authority. In short, it does not have all the tools it requires to do the job.

With respect to accountability to Parliament through a responsible minister, it should be recalled that currently, VIA's estimates form part of Transport Canada's global estimates. Thus VIA is in a position where a department of government is responding on its behalf to central agencies and to Parliament.

A review of Chapter 13 of the Auditor General's report and the implicit references to VIA within a review of a departmental program will illustrate the point.

Logically, there is also a need for a clear statement of national policy objectives in order to assist Parliament in appropriating funds and evaluating the performance of VIA.

In his report, the Auditor General, makes frequent reference to the high level of independence enjoyed by VIA and on this matter we appreciate the opportunity to make a number of observations.

Most obviously, since VIA was formed there has been a proliferation of information and news about rail passenger services. Compared to the days when passenger rail services were an integral part of CN and CP's overall operation, there has been a significant increase in visibility and exposure resulting in a great deal of public and parliamentary discussion.

[Traduction]

VIA a été constituée en société de la Couronne pour exercer ses activités sur un marché des plus compétitif; elle doit donc conserver suffisamment de souplesse opérationnelle pour pouvoir réagir avec promptitude devant les fluctuations de son environnement industriel.

Il convient de signaler par ailleurs que VIA doit en outre traiter avec des sociétés ferroviaires qui exercent un quasi-monopole sur les voies et les moyens d'exploitation, ce qui compte pour les deux tiers de ses coûts.

Tel que mentionné précédemment, au moment de la constitution de VIA, les conditions qui, vraisemblablement, étaient les plus aptes à faciliter le transfert des responsabilités et des éléments d'actif avaient fait l'objet de négociations et d'un accord entre toutes les parties intéressées. L'État avait de bonnes raisons de croire que toutes les dispositions nécessaires pouvaient être négociées et finalisées par VIA et les chemins de fer exploitants. Or même si des progrès importants ont été réalisés dans certains domaines, il n'en reste pas moins que de nombreuses questions fondamentales sont encore sans réponse.

Pour résoudre ces problèmes et assurer un développement judicieux des services ferroviaires voyageurs en ce pays, il faut qu'une loi sur VIA Rail Canada soit adoptée.

Actuellement constituée en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés commerciales, VIA évolue aux termes d'un mandat équivoque, sans définition nette de ses pouvoirs ni de son autorité. Bref, elle ne dispose pas de tous les outils dont elle a besoin pour remplir son mandat.

En ce qui a trait aux comptes que VIA doit rendre au Parlement par les soins d'un ministre responsable, il faut rappeler qu'à l'heure actuelle, les estimations de VIA sont intégrées aux estimations globales de Transports Canada. VIA se trouve donc dans une position où un ministère du gouvernement doit répondre en son nom à des organismes centraux et au Parlement.

Pour bien comprendre cette situation, il suffit de se pencher sur le chapitre 13 du rapport du vérificateur général et de prendre en considération les mentions implicites de VIA dans l'étude du programme ministériel.

Il serait logique que l'on définisse clairement les objectifs de la politique nationale en matière de services ferroviaires voyageurs si l'on veut faciliter la tâche du Parlement à qui il incombe d'affecter les fonds publics et d'évaluer le rendement de VIA.

Dans son rapport, le Vérificateur général fait souvent état de la grande autonomie de VIA et sur ce rapport nous nous réjouissons de l'occasion qui nous est donnée de formuler un certain nombre d'observations.

De toute évidence, depuis la création de VIA il y a eu toute une profusion de renseignements et de données diffusés sur les services ferroviaires voyageurs. Comparativement aux temps où ils faisaient partie intégrale de l'exploitation du CN et du CP, les services ferroviaires voyageurs sont beaucoup plus en vue et font en conséquence l'objet de nombreux débats publics et parlementaires.

[Text]

Such high public profile in itself imposes certain elements of discipline and self-control which might otherwise have been obviated. But, even if this were not the case, VIA still considers that it is one of the most stringently controlled of all Schedule "D" Crown corporations.

To explain; VIA does not have the authority to provide any train service without a subsidiary service request from the minister and, under certain conditions approved by the Treasury Board.

Furthermore, VIA cannot add train services without the permission of the minister and without agreement of CN or CP Rail to provide the necessary operational support.

Conversely, services cannot be eliminated without the minister's approval and approbation from the CTC. Similarly, VIA cannot reduce frequencies or service levels below set minima without CTC approval and it cannot increase tariffs without approval of the minister subject to CTC review.

In addition, there is limited scope for VIA to introduce productivity improvements in that CN and CP Rail provide the operating elements of passenger train services.

At this juncture it should be mentioned, however, that the recent two-year extension of the operating agreement between VIA and the operating railways has potentially opened the door to the introduction of productivity improvements; an eventuality which bears observation.

All operating charges levied against VIA by CN and CP Rail are calculated on the basis of CTC costing regulations which are administered by CN and CP subject to audit by CTC.

These controls and constraints are in addition to financial and audit controls by government to which we shall make later reference.

VIA recognizes and accepts that it provides a public service under policy direction from government and as such must be accountable for its performance.

However, the sum effect of the constraints of the environment in which we live is that we are unable to adjust our services to fluctuating market demands and thus improve our financial performance; an essential ingredient in any successful recipe for operating in the highly competitive transportation sector.

Despite these constraints, the committee should be aware that VIA has never presented a request for additional funds above its approved budget for those activities which are totally under VIA management control.

Cost overruns are due, almost without exception, to the unpredictability of rail costs inherent in contractual arrangements.

[Translation]

Ce fait à lui seul suffit pour que VIA fasse preuve d'une discipline et d'une maîtrise qu'elle aurait pu négliger en d'autres circonstances. Mais même si ce n'était pas le cas, VIA se considère malgré tout comme l'une des sociétés de la Couronne les plus contrôlées de toutes celles constituées en vertu de l'Annexe «D» de la Loi.

Mais voyons plutôt: VIA n'a pas le pouvoir de fournir aucun nouveau service sans une demande de service complémentaire de la part du ministre, demande qui doit parfois être approuvée par le Conseil du Trésor.

En outre, VIA ne peut pas inaugurer un seul parcours sans la permission du ministre et sans l'accord du CN ou de CP Rail qui leur fournissent les moyens d'exploitation nécessaires.

Par ailleurs, aucun service ne peut être aboli sans l'autorisation du ministre et sans l'approbation de la CCT. Il en va de même pour la fréquence ou la qualité des services, qui ne peuvent être modifiées sans l'approbation de la CCT, ainsi que pour les tarifs, qui ne peuvent être majorés sans l'autorisation du ministre et sous réserve d'une étude de la CCT.

En outre, VIA est limitée dans ses possibilités d'adopter des mesures visant l'amélioration de la productivité, puisqu'elle doit compter sur le CN et CP Rail qui lui fournissent les moyens d'exploitation des services ferroviaires voyageurs.

Il serait opportun d'ajouter, cependant, que la récente prolongation de deux ans du contrat d'exploitation entre VIA et les chemins de fer exploitants a en quelque sorte ouvert la porte à l'amélioration de la productivité, possibilité qu'il vaudra la peine d'observer dans l'avenir.

Toutes les redevances d'exploitation payables par VIA au CN et à CP Rail sont calculées d'après les ordonnances de la CCT régissant l'établissement des coûts, règlements qui sont administrés par le CN et le CP sous réserve d'une vérification par la CCT.

Ces contrôles et ces contraintes s'ajoutent aux contrôles financiers et aux vérifications de l'État dont nous reparlerons plus tôt.

VIA reconnaît qu'elle assure un service public sous la direction de l'État et accepte de lui rendre compte de ses résultats financiers.

Toutefois, l'effet combiné des contraintes de l'environnement dans lequel nous évoluons est tel que nous ne sommes pas en mesure de modeler nos services sur une demande fluctuante du marché et, par conséquent, d'améliorer nos résultats financiers. Or il s'agit là d'un ingrédient essentiel à toute bonne recette pour réussir dans le secteur des plus compétitifs que constituent les transports.

Malgré ces contraintes, le Comité doit savoir que VIA n'a jamais formulé de demande de fonds additionnels en sus du budget approuvé pour les activités soumises à un contrôle de gestion qui relève uniquement de sa compétence.

Les écarts budgétaires sont imputables presque sans exception à l'imprévisibilité des frais ferroviaires inhérents aux dispositions contractuelles.

[Texte]

It might be appropriate, at this point, to elaborate on the multiplicity of parties and rigidity of contractual arrangements involved in management and operation of rail passenger services.

The Minister of Transport contracts with VIA to provide specified train services and undertakes to subsidize them by means of SSR's or Subsidiary Service Requests.

The Minister also provides long-term policy direction and is accountable for VIA in Cabinet and in Parliament.

VIA, in turn, contracts with CN and CP Rail to provide certain train service facilities and operations such as operating crews, maintenance and access to right-of-way.

CN and CP Rail attempt to accommodate VIA's requirements within the framework of their total operations and the charges for the services they provide are costed according to Railway Costing Regulations approved by the CTC and subject to CTC audit.

Operating or capital funding requirements from government are subject to review by several central agencies including the Ministry of State for Economic and Regional Development, the Ministry of Finance, Treasury Board, Privy Council Office, Transport Canada and, of course, by Cabinet.

Finally, the House of Commons, through the Standing Committee on Transportation, has the opportunity to appraise VIA's requirements through the Estimates process.

In other words, far from enjoying unparalleled levels of independence, VIA is called upon to report to several legislative and administrative bodies.

Control and reporting mechanisms impose further stringent controls on VIA's level of independence and ability to respond in a timely manner to its commercial environment.

The budgeting system itself has built-in controls and VIA budgets must first be scrutinized by Transport Canada and the Minister's recommendations are reviewed by several central agencies prior to consideration by Treasury Board and Cabinet. The relatively recent introduction of the Policy and Expenditure Management System (PEMS) has introduced a further level of discipline in this area.

VIA's contract with the Minister requires not only annual budget submissions but accompanying five-year plans and regular quarterly reports on operational and financial performance measured against SSR specifications plus weekly reports on service interruptions.

The contractual process permits the Minister extensive access to information from VIA.

[Traduction]

Je crois qu'il convient maintenant d'élaborer sur la multiplicité des parties intéressées et la rigidité des dispositions contractuelles s'appliquant à la gestion et à l'exploitation des services ferroviaires voyageurs.

Le ministre des Transports charge VIA par voie contractuelle de fournir des services spécifiques qu'il subventionne aux termes de DSC, c'est-à-dire des Demandes de services complémentaires.

Le ministre assume également la direction des politiques à long terme et doit répondre de VIA devant le cabinet et le Parlement. Transports Canada administre les contrats au nom du ministre.

VIA, pour sa part, est liée par contrats avec le CN et CP Rail. D'après les dispositions de ces contrats, les chemins de fer fournissent certains moyens d'exploitation comme les équipes de manoeuvre, la maintenance et l'accès aux voies ferrées.

Le CN et CP Rail s'efforcent de satisfaire les besoins de VIA dans le cadre de leurs propres activités ferroviaires, et les redevances imputables à ces services sont calculées en fonction des ordonnances de la CCT visant l'établissement des coûts ferroviaires, puis approuvées par la CCT après vérification.

Les fonds d'exploitation et d'immobilisation fournis par l'État sont soumis à l'examen de plusieurs organismes centraux, notamment le département d'État au Développement économique et régional, le ministère des Finances, le Conseil du trésor, le Bureau du Conseil privé, Transports Canada et, bien sûr, le Cabinet.

Enfin, la Chambre des communes, par l'entremise du Comité permanent sur les transports, est en mesure d'évaluer les besoins de VIA à la lumière d'un processus prévu à cet effet.

En d'autres termes, loin de jouir d'une autonomie sans pareille, VIA doit rendre des comptes à plusieurs organismes administratifs et législatifs.

Les mécanismes de contrôle comptable ajoutent encore aux contraintes limitant l'autonomie de VIA et sa capacité de satisfaire à la demande commerciale en temps opportun.

Le système d'établissement des budgets lui-même comporte des contrôles inhérents, de telle sorte que les budgets de VIA doivent d'abord être passés au crible par Transports Canada, après quoi les recommandations du ministre sont étudiées par plusieurs organismes du gouvernement avant d'être prises en considération par le Conseil du Trésor et le Cabinet. L'introduction relativement récente du système de gestion des politiques et des dépenses a renforcé la discipline à cet égard.

Le contrat de VIA avec le ministre n'exige pas seulement de VIA qu'elle soumette ses budgets tous les ans, mais il faut encore que la Société y annexe ses programmes quinquennaux, qu'elle soumette des rapports trimestriels sur son rendement d'exploitation et sur ses résultats financiers, lesquels sont mesurés d'après les stipulations des DSC, de même que des rapports hebdomadaires sur les interruptions de service.

Les clauses du contrat accordent au ministre un accès considérable aux données concernant VIA.

[Text]

Already mentioned is the fact that tariffs are approved by the Minister before filing with the CTC. VIA is also required to submit an annual report to the minister for subsequent tabling in the House of Commons and scrutiny by the Standing Committee on Transport.

Additional controls are represented in the form of an exacting auditing process whereby VIA is subject to audit by the Audit Committee of the Board of Directors and audits performed by external practitioners appointed by the Governor in Council.

Supplementing and ensuring the integrity of the audit process is the fact that the Minister has the power to perform an audit of any or all of VIA's operations and the use of government contributions while the CTC also audits the operating railways' charges to VIA, pursuant to Costing Order R-6313.

At this point, we would like to address the Auditor General's analysis of VIA's failure to reduce subsidies. This analysis seemingly emanated from two bases; a per passenger subsidy in excess of \$50 and total subsidy levels which have substantially exceeded the \$240 million ceiling imposed by Parliament in 1977.

In an attempt to avoid misunderstanding, VIA would like to take the opportunity to provide the Committee with additional information on each topic.

On the basis of 1981 information it appears that subsidies paid per passenger range widely according to service type, as illustrated: Remote services, \$188; Transcontinental services, \$125; Intercity and local, \$42; Quebec-Windsor corridor, \$25. High subsidy levels on remote and transcontinental services are not unexpected and, in reality, reflect government's "social responsibility" policy direction.

They will never be commercially viable and to lump these subsidies with those incurred by other service types does not fairly reflect VIA's performance as a public carrier.

It should be remembered that passenger rail is not the only form of public transportation which benefits from public funding. It is, however, the only public transportation mode which is fully accountable for infrastructure usage and that is so highly visible.

With respect to the excess over the 1977 spending ceiling, it should be noted that it was established prior to VIA's existence. Before passing judgement on the ceiling overrun the Committee might wish to consider that in 1977 there was very little information or experience available upon which to calculate cost projections although there was an obvious cost push implicit in the government's undertaking to underwrite 100% of passenger rail's losses compared to the previous 80%.

[Translation]

Je répète que les tarifs sont approuvés par le ministre avant d'être soumis à la CCT. VIA doit en outre présenter un rapport annuel au ministre, rapport déposé par la suite à la Chambre des communes et vérifié soigneusement par le Comité permanent des Transports.

Il existe encore d'autres contrôles, notamment un processus de vérification rigoureuse suivant lequel les livres de VIA sont vérifiés par le Comité de vérification du Conseil d'administration, auquel s'ajoutent les vérifications effectuées par des professionnels indépendants nommés par le Gouverneur en conseil.

L'intégrité du processus de vérification est garantie par le fait que le ministre a le pouvoir de vérifier toutes les activités de VIA, y compris l'utilisation des fonds publics, tandis que la CCT vérifie les redevances ferroviaires réclamées de VIA par les chemins de fer exploitants au titre de l'ordonnance R-6313.

Je voudrais maintenant commenter l'analyse du vérificateur général qui conclut à l'incapacité de VIA de réduire le montant des subventions. Cette analyse se nourrit apparemment à deux sources: une subvention de plus de \$50 par voyageur et des subventions totales qui dépassent largement le plafond de \$240 millions fixé par le Parlement en 1977.

Pour éviter les malentendus, VIA aimerait fournir au Comité certaines précisions sur chacune de ces sources d'information.

En se fondant sur des données non vérifiées remontant à 1981, il appert que la gamme de subventions accordées par voyageur varie considérablement en fonction du type de service fourni, comme l'indiquent les données suivantes: Services en régions éloignées, \$188; Liaisons transcontinentales, \$125; Services interurbains et dessertes locales, \$42; Corridor Québec-Windsor, \$25. Les fortes subventions associées aux services en régions éloignées et aux liaisons transcontinentales ne constituent pas une surprise; en vérité, elles s'inscrivent dans le cadre des «obligations sociales» de l'État.

Ces services ne seront jamais rentables sur le plan commercial, le fait de les intégrer à d'autres types de services ne rend pas justice à VIA et fausse le calcul de son rendement en tant que transporteur public.

Il faut se rappeler que le transport ferroviaire des voyageurs n'est pas le seul mode de transport collectif qui puise à même les fonds publics. Mais il faut signaler qu'il est le seul qui soit si en vue et tenu de rendre des comptes sur l'utilisation de son infrastructure.

Quant aux dépenses en excédent du plafond fixé en 1977, je vous signale que cette limite avait été établie avant même que VIA ne soit créée. Donc, avant que le Comité ne prononce un jugement sur cet excédent, il vaudra peut-être tenir compte du fait qu'en 1977, il n'existait que très peu de données pertinentes pouvant servir de fondement au calcul des prévisions budgétaires, et ce, malgré la détermination évidente du gouvernement de combler à 100 p.100 le déficit des sociétés ferroviaires, au lieu des 80 p.100 qu'il compensait antérieurement, ce qui constituait une acceptation implicite de la future augmentation des coûts.

[Texte]

However, it now appears that inadequate provision was made for the unavoidable costs of maintaining 25 year-old and older rolling stock in operating condition and that insufficient provision was made for equipment modernization let alone replacement. The question remains of whether the ceiling included reasonable provision for inflation (e.g. the sudden increase in fuel costs).

Because of the artificial nature of the ceiling's foundation and the stipulation that we live within it, VIA has been required, year upon year, to apply for additional funding.

These applications naturally elicit negative attitudes.

Before interrogating estimates overruns in isolation, it is essential that the committee recognizes that they are the result of employing Railway Costing Regulations and the payment procedure that had been designed for subsidy purposes along with the retroactive audit conducted by a third party.

These methods and procedures have been used since 1969 and at the time of VIA's establishment the costing methods were the only instruments available while the payment procedure was deemed necessary in order to implement the government commitment to pay CN and CP 100% of their costs, compared to the previous 80%.

As a result, the operating railways have the right to adjust their charges to VIA at any point in time, regardless of cost forecasts provided previously to VIA for budgeting purposes. Further charges can be levied at year end resulting in a "13th bill", while retroactive auditing on the part of the CTC may allow a "14th" bill. These retroactive charges have proved very difficult to build into the budgetary process.

It is critical that the Committee members understand the management problems caused by the lack of forecast and actual rail cost information. Even today, VIA is not privy to the costs it is being charged for individual stations; the need for such information for management purposes is now recognized in the operating agreements.

Progress is being made in terms of expanding VIA's data base but, to date, VIA has found itself in the impossible position of attempting to control an unknown situation.

As the most vitally interested participant in the Program, VIA is naturally and sincerely concerned about the increase in costs and, as previously explained, is doing everything in its power to improve efficiencies on every front.

One must look for reasons other than workload control to explain escalating operating costs. Indeed, it is clear that while car miles and train miles have been drastically and consistently

[Traduction]

Par ailleurs, il semble que l'on ait mal évalué à l'époque les frais d'entretien qu'entraînerait le maintien en bon état de marche d'un matériel roulant vieux de 25 ans et plus, et qu'on n'ait pas réservé suffisamment de fonds pour la modernisation de ce matériel, et encore moins pour son remplacement. Reste encore à savoir si ce plafond englobait une provision raisonnable pour parer à l'inflation (la hausse soudaine du coût du carburant par exemple).

En raison du caractère artificiel du plafond fixé par l'État et parce que VIA est bien obligée de s'en accommoder, il a fallu que la Société, d'année en année, fasse la demande de nouvelles subventions.

Ces demandes ne reçoivent naturellement jamais un accueil favorable.

Plutôt que de se pencher sur les seuls excédents mentionnés ci-dessus, le Comité devrait reconnaître qu'ils ne sont que le résultat de l'application des ordonnances régissant l'établissement des coûts ferroviaires, du processus de paiement prévu pour des services complémentaires, ainsi que de la vérification rétroactive effectuée par une tierce partie.

Ces méthodes et procédés sont en usage depuis 1969, et au moment de la création de VIA, les méthodes d'établissement des prix de revient étaient les seuls instruments disponibles, tandis que le processus de paiement était considéré essentiel pour que l'État puisse respecter son engagement de combler à 100 p.100 les déficits du CN et du CP, comparativement aux 80 p.100 qu'il compensait antérieurement.

Il s'ensuit que les chemins de fer exploitants ont le droit de redresser quand bon leur semble le montant des redevances qu'ils demandent à VIA, indépendamment des prévisions fournies à VIA aux fins de budgétisation. Des redevances additionnelles peuvent être demandées à la fin de l'exercice par la voie d'une «13^e facture», laquelle peut bien être suivie par une «14^e facture», si la vérification rétroactive de la CCT l'exige. Il s'est avéré très difficile d'intégrer ces frais rétroactifs au processus d'établissement du budget.

Il est donc impérieux que les membres du Comité réalisent les problèmes de gestion qu'entraînent les lacunes prévisionnelles et le manque de données sur les frais ferroviaires. Aujourd'hui encore, VIA n'est pas informée des frais imputés à chaque gare en particulier. La nécessité de tels renseignements pour fins de gestion est maintenant reconnue dans le cadre des ententes d'exploitation.

Nous faisons des progrès en ce qui a trait à l'élargissement de notre base de données, mais, jusqu'ici, VIA s'est trouvée dans la situation intenable d'essayer de contrôler une réalité inconnue.

En sa qualité de participante la plus vitale concernée par le programme, VIA est naturellement et sincèrement inquiète face à l'augmentation des frais. Comme je l'ai mentionné précédemment, VIA fait tout ce qu'elle peut pour améliorer son rendement sur tous les rapports.

Les chiffres qui suivent illustrent bien le fait que le contrôle de la charge de travail n'est pas le seul facteur responsable de l'escalade des frais d'exploitation. De fait, il est clair que

[Text]

reduced over the past four years, railway charges have kept escalating.

In closing, allow me to say that everyone at VIA is keenly aware of difficulties to be overcome in our efforts to provide Canadians with a commercially viable passenger rail system.

Obviously, the major challenge facing VIA at this stage in its development is cost control.

VIA accepts the fact that CN and CP Rail will always be called upon to provide certain services such as use of track.

But it is also vitally important that VIA become responsible for a greater range of operating responsibilities such as provision of train crews, maintenance and stations; a transfer of responsibility which will present a major challenge, but will provide much needed control.

In this respect, we are expressing our willingness to be held accountable for those elements of VIA's operation over which we have control.

The major problem today is that the Board of Directors and VIA management are being held accountable for many elements of the rail passenger business over which they have no control yet. All efforts are employed, however, to develop and apply means of control.

I can assure you that each and every member of our Board of Directors and all the officers and employees of VIA are truly committed to properly discharge the important mandate they have been given.

Finally, VIA is aware of the Minister's commitment to initiate public discussion on the passenger rail services in Canada leading to a VIA Rail Canada Act. We sincerely welcome the prospect of a forthcoming debate in the hope that it will encourage open dialogue by all concerned Canadians.

Passenger trains formed an essential ingredient in Canada's past. Given the proper administrative and legislative framework, we are convinced that they will prove an essential part of the country's future.

The Chairman: Finally, I also will provide, as usual, our chief witnesses with an opportunity to make a brief additional statement to the one that they have submitted to us, and I will start with Mr. Dye.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. My comments will be very brief. I am very concerned about the railway passenger program because it is a major cost, and the escalating level of federal support for this program is a matter of serious concern. As I understand it, the government objective was to reduce subsidies and ease the

[Translation]

même si les voitures-milles et les trains-milles ont subi une chute constante au cours des quatre dernières années, les redevances ferroviaires, pour leur part, ont suivi un mouvement d'ascension.

Pour conclure, permettez-moi d'ajouter que tout le personnel de VIA est extrêmement conscient des difficultés à surmonter si l'on veut mettre à la disposition des Canadiens un réseau de transport ferroviaire des voyageurs qui soit viable du point de vue commercial.

Il ne fait aucun doute que le plus grand défi que VIA doit relever, à ce stade de son développement, c'est celui du contrôle des coûts.

VIA accepte le fait qu'elle devra toujours faire appel au CN et au CP pour assurer certains services, ne serait-ce qu'en ce qui a trait à l'accès aux voies ferrées.

Mais il est tout aussi important que VIA prenne en charge une gamme plus étendue de responsabilités relatives à l'exploitation, comme la constitution des équipes de manœuvre, la maintenance et les gares. Il s'agit d'un transfert de responsabilités qui constitue un défi de taille en soi, mais qui permettra à VIA d'exercer un contrôle devenu indispensable.

A cet égard, nous sommes disposés à rendre compte de tous les éléments de l'exploitation de VIA sur lesquels nous pouvons exercer un contrôle.

Je le rappelle, le grand problème auquel nous devons faire face aujourd'hui, c'est celui du contrôle encore inexistant sur plusieurs éléments du transport des voyageurs, éléments dont le conseil d'administration et la direction de VIA sont pourtant tenus responsables. Par ailleurs, on s'emploie présentement à élaborer et à mettre en oeuvre des méthodes de contrôle.

Je puis vous assurer que tous les membres de notre conseil d'administration, tous les cadres et tous les employés de VIA sont sincèrement déterminés à remplir le mandat important qui leur a été confié.

Enfin, VIA est consciente de l'engagement du ministre à lancer un débat public sur les services ferroviaires voyageurs au Canada en vue de l'adoption d'une loi sur VIA Rail Canada. Pour notre part, nous sommes très heureux de cette perspective, dans l'espoir que le débat à venir favorisera le dialogue entre tous les Canadiens intéressés.

Les trains de voyageurs font partie intégrante de l'histoire du Canada. Dans la mesure où ils sont exploités dans un cadre administratif et législatif adéquat, nous sommes persuadés qu'ils constitueront un élément essentiel de l'avenir de notre pays.

Le président: Ainsi qu'il est d'usage, je voudrais, de nouveau, donner la possibilité à nos principaux témoins d'ajouter quelques mots au texte dont ils viennent de nous donner lecture, et je commencerai par M. Dye.

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Je vous remercie, monsieur le président, et je serai très bref. Le programme des services voyageurs des chemins de fer me cause de grandes inquiétudes, car il s'agit de coûts considérables, et la contribution du gouvernement fédéral à ce programme, qui monte en flèche, nous préoccupe beaucoup. Je

[Texte]

burden on the taxpayer, and I think, indeed, the program has had completely the opposite effect.

VIA is a good example of a Crown corporation that is highly dependent on the public purse, and it is my view that because of its dependence on the public purse, it should have an independent comprehensive audit, and I think the scheduling in the Financial Administration Act should be reconsidered.

• 1110

My primary objective today would be to focus on what I think might be done. I think I would like to see your committee consider specific commitments for an action plan in the area of clarification of roles and responsibilities of the players in this situation. I think there should be a realistic basis for forecasting markets, forecasting costs and revenues; and I would like to see criteria developed for measuring the performance of the passenger system and for evaluating capital requirements.

I am pleased to see there appears to be agreement among the President of VIA Rail, the Minister of Transport and myself that action is required. Thank you very much.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye.

Mr. Kroeger, do you have anything to add at this time?

Mr. Arthur Kroeger (Deputy Minister, Department of Transport): I think I will pass, Mr. Chairman, for the sake of saving the committee's time.

The Chairman: Mr. Franche.

Mr. P.A.H. Franche (President and Chief Executive Officer, VIA Rail Canada Incorporated): I will pass also, Mr. Chairman.

The Chairman: Okay. Thank you very much, gentlemen. Then I think we can go to questions now.

Mr. Thomson, you are the first on my list this morning.

Mr. Thomson: Thank you, Mr. Chairman.

I would like to know if it would be possible for the committee to obtain a copy of the agreement between VIA Rail, CN and CP.

The Chairman: Is that addressed to . . . ?

Mr. Thomson: Mr. Franche.

The Chairman: Mr. Franche.

Mr. Franche: Thank you very much, Mr. Chairman.

Mr. Thomson: The reason I think the committee members would like to have the agreement is not so much that they want the agreement itself, but they would like to understand on what basis VIA Rail makes its payments to CN and CP. We cannot lay our hands on anything that tells us the basis on which these payments or expenditures in VIA Rail are made to CN and CP. Of course, this is the underlying problem with

[Traduction]

croyais avoir compris que le gouvernement avait l'intention de diminuer ses subventions et d'alléger le fardeau du contribuable, mais je crois que c'est exactement le contraire qui s'est produit.

VIA est un bon exemple de société de la Couronne qui est étroitement tributaire des deniers publics, et je suis d'opinion qu'en raison de ce fait, VIA devrait faire l'objet d'une vérification intégrée indépendante, et qu'il conviendrait de reconsidérer son statut, établi selon la Loi sur l'administration financière.

J'ai l'intention de vous exposer aujourd'hui les mesures correctives qui pourraient être prises. J'aimerais que ce Comité envisage de mettre en place un programme d'action dont l'objectif serait de préciser les rôles et les responsabilités des différents partenaires. Les prévisions en matière de marchés, de coûts et de recettes devraient être solidement fondées, et j'aimerais voir l'établissement de critères permettant de mesurer l'efficacité du programme des services voyageurs et d'évaluer les besoins en capitaux.

Je suis heureux de constater que le président de Via Rail, le ministre des Transports et moi-même sommes tous d'avis qu'une intervention s'impose. Je vous remercie beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Dye.

Voyez-vous autre chose à ajouter à cela, monsieur Kroeger?

M. Arthur Kroeger (sous-ministre des Transports): Non, monsieur le président, je ne veux pas vous prendre trop de temps.

Le président: Monsieur Franche.

M. P.A.H. Franche (président-directeur général de VIA Rail Canada Inc.): Non, pas à ce stade, monsieur le président.

Le président: Merci beaucoup, messieurs. Nous pouvons donc passer maintenant aux questions.

Monsieur Thomson, vous figurez en premier sur ma liste ce matin.

M. Thomson: Je vous remercie, monsieur le président.

J'aimerais savoir s'il serait possible au Comité de se procurer un exemplaire de l'accord conclu entre VIA Rail, le CN et le CP.

Le président: À qui la question s'adresse-t-elle?

M. Thomson: À M. Franche.

Le président: Monsieur Franche.

M. Franche: Merci beaucoup, monsieur le président.

M. Thomson: Si les membres de ce Comité souhaitent avoir un exemplaire de cet accord, ce n'est pas tant pour l'accord en soi qu'afin de comprendre sur quoi VIA Rail se base pour effectuer ses paiements au CN et au CP. Il nous a été impossible de découvrir un document nous expliquant la base sur laquelle sont calculés ces paiements ou dépenses versés par VIA Rail au CN et au CP. C'est là, bien entendu, le problème

[Text]

respect to the appropriations made by the Department of Transport.

Mr. Franche: Mr. Chairman, the dilemma VIA has, of course, is that it is also a commercial corporation, dealing with one other Crown corporation and one private corporation.

In our opinion—my first reaction, not expecting this question—these documents appear to be more of a commercial nature. Also, facing the competitors we have in the transportation industry, our first reaction would be to have some concern in making these documents public because of the commercial nature involved. That would be the only basis on which we would be concerned.

The payments themselves to us, of course, are based on Costing Order R-6313, which is a Canadian Transport Commission order establishing how railroads charge VIA Rail. The very nature of R-6313 means even VIA Rail does not know the methodology followed for charging that. That is audited by the CTC to assure us we are being charged according to R-6313.

So we have a dilemma there on the commercial nature of our documents.

Mr. Thomson: With all due respect, Mr. Chairman, I do not really see how we can come to grips with this problem if we do not understand the contractual relationship that exists between VIA Rail, CN and CP.

Now, I have a lot of trouble with the statement that this may impede or detract from the ability of VIA Rail to operate in a competitive way. We might explore that at another time. But I really feel very strongly that I do not see how in the world this committee can address the problem unless we can get at the underlying clause, which I deem to be the contractual relationship between VIA Rail, CN and CP.

I am addressing that again to Mr. Franche.

Mr. Franche: I realize the dilemma of members of the committee with respect to their concern as to how to understand it. We are also concerned with not divulging private information of a commercial nature, which has been a debate in other circumstances also; for example, with respect to dealing with both CN and CP. Those who look at us as a commercial enterprise, whether it be Air Canada or the bus industry... So we are competing in one field and we are buying a service from two corporations, one private and one public.

The nature of those documents could hurt any of the parties in their commercial relationship with others. That is my only concern, Mr. Chairman, with respect to making those documents public.

Mr. Thomson: I will just come back again to the point, Mr. Chairman, that two-thirds of the P&L statement of Via Rail is accounted for simply by a note that refers to the contractual

[Translation]

sous-jacent aux affectations budgétaires effectuées par le ministère des Transports.

M. Franche: Mais le dilemme de VIA, monsieur le président, c'est qu'il s'agit également d'une entreprise commerciale traitant avec une autre société de la Couronne et avec une société privée.

Je ne m'attendais pas à cette question, et la première réponse qui me vient spontanément, c'est que ces documents semblent être de nature commerciale. À cause de cela, et des concurrents que nous avons dans le secteur des transports, je pense que nous hésiterions à rendre ces documents publics. C'est la seule raison de notre réticence.

Les versements qui nous sont faits, bien entendu, sont basés sur l'ordonnance R-6313, relative aux prix de revient, qui émane de la Commission canadienne des transports et détermine les prix réclamés par les chemins de fer à VIA Rail. La nature même de cette ordonnance a pour conséquence que VIA Rail ne sait pas par quel moyen on est parvenu à établir ces prix de revient. C'est la CCT qui nous assure, après vérification, que l'imputation a été faite conformément à l'ordonnance R-6313.

Nous avons donc ici une difficulté due à la nature commerciale de ces documents.

M. Thomson: Permettez-moi de faire remarquer, monsieur le président, que je ne vois vraiment aucun moyen de résoudre cette question si nous ne comprenons pas les relations contractuelles qui lient VIA Rail, le CN et le CP.

J'ai du mal à accepter l'objection d'après laquelle la publication d'un tel document porterait atteinte à la position concurrentielle de VIA Rail sur le marché, ou en rendrait le fonctionnement impossible. C'est une question que nous pouvons remettre à un autre jour. Mais je ne vois absolument pas comment ce Comité peut étudier cette question sans en connaître les éléments fondamentaux, à savoir le contrat qui lie VIA Rail, le CN et le CP.

Je renvoie la balle à M. Franche.

M. Franche: Je comprends très bien l'embarras des membres du Comité, qui veulent comprendre ces relations. Mais nous nous trouverions également dans l'embarras si nous devons divulguer une information privée de nature commerciale, qui a également fait l'objet de discussion dans d'autres circonstances, par exemple à propos des relations que nous avons à la fois avec le CN et avec le CP. Ceux qui nous considèrent comme une entreprise commerciale, qu'il s'agisse d'Air Canada ou des transports routiers de passagers... Nous faisons donc concurrence dans un domaine, et nous achetons des services à deux sociétés, l'une privée et l'autre publique.

La nature de ces documents pourrait être préjudiciable à chacune de ces parties dans ses relations commerciales avec d'autres. C'est la seule considération, monsieur le président, qui me retient de rendre ces documents publics.

M. Thomson: Je dois préciser de nouveau, monsieur le président, que les deux tiers des comptes de profits et pertes de VIA Rail sont justifiés par une simple note renvoyant aux

[Texte]

agreements between CN and CP. It is just ludicrous to expect this committee to deal with the operations of VIA Rail or the attendant appropriations to the Department of Transport, if we do not have any basis to understand what is going on. We may as well fold our books and go home. That is what it is all about. If we cannot understand the basic fundamentals of the corporation, what is the point? Surely, if we are trying to act in the interests of Canadian taxpayers in this regard, I cannot understand what can be so devastating about revealing those contracts to this committee.

Mr. Franche: Mr. Chairman, because of the rightful question and rightful dilemma of the hon. member, I would like to explore on this issue one of two possibilities in trying to resolve that.

I want to tell you I share some of the concerns of members of the committee. In a way, as mentioned previously, even we are not sure of the basis of the famous costing order for two-thirds of our costs. It is a well-known fact that we do not know the methodology by which we reimburse CN and CP for the services provided to us, so we have to rely on the CTC. So the concerns of the hon. member are also some of my concerns.

Perhaps in order to assist the committee, I would like to explore one of two things. One would be to request from CN and CP whether or not they have any opposition to the document's being made public, because they are signatories. If they have no opposition, from our point of view, probably we would be in agreement with this. I think I would be in agreement with it. The other, from my point of view, would be to try to summarize the essence of the content of those documents, thereby respecting the confidentiality of these commercial documents.

With the indulgence of the committee, I would like to explore very quickly with CN and CP; and we could find that out very quickly by Thursday, because I understand we are appearing again before the committee.

• 1120

The Chairman: Are you suggesting that between now and Thursday you would approach the two railways?

Mr. Franche: Yes.

The Chairman: But would you be in a position today to give us a summary of your understanding of the agreements?

Mr. Franche: No, I would not be in a position today. I could not do that, because it is a detailed agreement and we would have to make it available as a summary, hopefully Thursday or very quickly after, at least to the committee. We would hope to try to do it for Thursday, if that would assist the committee.

Mr. Thomson: One final question, Mr. Chairman. You spoke of the CTC. Would the CTC, Mr. Chairman—I do not know whom other than you to ask this question of—could they

[Traduction]

accords contractuels conclus entre le CN et le CP. Il est absurde de demander à ce Comité d'étudier le fonctionnement de VIA Rail, ou les affectations budgétaires du ministère des Transports qui s'y rapportent, si nous manquons des éléments qui nous permettraient de les comprendre. Nous pouvons tout aussi bien fermer boutique, et rentrer chez nous, car tout tourne autour de cela. Si nous ne pouvons comprendre les principes qui régissent le fonctionnement de cette société, à quoi bon? S'il est reconnu que nous sommes chargés de défendre les intérêts des contribuables canadiens dans cette matière, je ne vois pas où est le danger de porter ces contrats à la connaissance du Comité.

M. Franche: Je vois le bien-fondé de la question posée par le député, et je comprends sa perplexité, monsieur le président. Aussi voudrais-je envisager l'une des deux possibilités qui s'offrent à moi pour résoudre ce problème.

Je voudrais vous assurer que je partage certaines des inquiétudes des membres de ce Comité. En un sens, comme je l'ai déjà dit, nous-mêmes ne sommes pas certains du fondement de cette fameuse ordonnance régissant l'établissement des coûts, pour ce qui est des deux tiers de ces coûts. Nous ne savons pas par quelle méthode nous rémunérons les services effectués pour nous par le CN et par le CP, et nous devons nous fier à la CCT. Je partage donc les préoccupations du député.

Aussi voudrais-je vous aider en envisageant l'une de deux possibilités. La première serait de demander au CN et au CP s'ils consentent ou non à rendre ces documents publics, car ils en sont les signataires. S'ils n'y voient pas d'objection, il est probable que nous y consentirons également, et personnellement, je serais en faveur de cette solution. L'autre possibilité, d'après moi, serait de faire une synthèse de ces documents, tout en respectant leur caractère confidentiel.

Si le Comité le permet, j'aimerais d'abord poser la question au CN et au CP, et vous transmettre leur réponse jeudi, lors de la prochaine réunion de ce Comité.

Le président: Est-ce que vous voulez dire que d'ici jeudi, vous aurez pris contact avec les deux sociétés de chemins de fer?

M. Franche: Oui, c'est bien cela.

Le président: Mais pourriez-vous nous résumer aujourd'hui la substance de ces accords?

M. Franche: Non, je ne pourrai le faire aujourd'hui, car ce sont des documents très détaillés, et nous devrions pouvoir les mettre à votre disposition sous forme de synthèse, jeudi peut-être, sinon sous peu, tout au moins à l'usage du Comité.

M. Thomson: Une dernière question, monsieur le président. Vous parliez de la CCT. Celle-ci serait-elle disposée, monsieur le président—car je ne sais à qui d'autre poser cette question

[Text]

make available to the committee the basis of the contract that exists and the methodology by which they arrive at the amount that is paid by VIA Rail to the two railways? Would you ask the CTC if they would do that for us?

The Chairman: We could approach them, Mr. Thomson.

Mr. Thomson: That might be helpful.

The Chairman: Yes. We could certainly approach them. I think we could undertake to do that.

Perhaps Mr. Kroeger has . . .

Mr. Kroeger: I think the information that has just been requested is in fact in the public domain and could be made available. I cannot speak formally on behalf of the CTC, but that is my understanding of the status of the costing order and the related documents.

The Chairman: I was going to ask you, Mr. Kroeger, whether the department was aware of the contents of these agreements.

Mr. Kroeger: Yes, we are.

The Chairman: Since you think they are in the public domain, have you the right to provide them?

Mr. Kroeger: Excuse me, I was referring to the CTC documentation when I said it was in the public domain. The agreements between CN and CP we are familiar with, but I would defer to Mr. Franche's reservations on the question of making them public.

The Chairman: I would like the Auditor General to comment on the availability of those contracts to his office and/or to the auditors of the Crown corporations.

Could you do that, sir?

Mr. Dye: Yes, Mr. Chairman. Because I am not the auditor of CN, obviously not auditor of CP, and not auditor of VIA Rail, I do not have access to those contracts. The auditors of CN and the auditors of VIA Rail I think would have easy access to them in their respective engagements as auditors of those corporations. We are auditors of the CTC, and we have not conducted a comprehensive audit of the CTC during the time in which VIA Rail has been incorporated and active, so I do not know whether we have seen them or not. I just do not have that information handy. I think there is a study that is not in the public domain but held in the Treasury Board on the matter of passenger railway policy, which is not a matter that I would be looking into.

I do not know if that helps you or confuses you.

The Chairman: Did you have any reason to ask the auditors of VIA or CN or CP about those agreements?

[Translation]

directe—à mettre à la disposition du Comité le document qui est à la base du contrat et le mode de calcul qui leur permet d'arriver à la somme versée par VIA Rail aux deux sociétés de chemins de fer? Pourriez-vous demander à la CCT de bien vouloir faire cela pour nous?

Le président: Nous pourrions le leur demander, monsieur Thomson.

M. Thomson: Cela pourrait être utile.

Le président: Certainement, nous pourrions le leur demander.

M. Kroeger a peut-être . . .

M. Kroeger: L'information que vous demandez est en fait, je crois, du domaine public et pourrait donc vous être transmise. Je ne puis m'engager au nom de la CCT, mais c'est ce que je crois savoir sur le statut de l'ordonnance régissant l'établissement des coûts, et des documents y afférents.

Le président: J'allais vous demander, monsieur Kroeger, si le ministère était au courant de la nature de ces accords.

M. Kroeger: Oui, nous le sommes.

Le président: Puisque vous pensez qu'ils sont du domaine public, avez-vous le droit de nous les fournir?

M. Kroeger: Excusez-moi, lorsque je disais qu'ils étaient du domaine public, je parlais de la documentation de la CCT. En ce qui concerne les accords conclus entre le CN et le CP, nous les connaissons, mais je m'associe aux réserves de M. Franche sur le fait de les rendre publics.

Le président: Je voudrais demander au vérificateur général de nous faire savoir si ces contrats ont été mis à la disponibilité de son bureau et/ou des vérificateurs des sociétés de la Couronne.

Pourriez-vous faire cela, monsieur?

M. Dye: Certainement, monsieur le président. Je ne suis vérificateur ni pour le CN, ni pour le CP, ni pour VIA Rail, et je n'ai donc pas la possibilité de consulter ces contrats. En revanche, les vérificateurs du CN et de VIA Rail sont certainement en mesure de les consulter lorsqu'ils procèdent aux opérations de vérification de ces sociétés. Nous sommes vérificateurs de la CCT, et nous n'avons pas procédé à une vérification intégrée de la CCT depuis que VIA Rail a été constituée en société et est exploitée activement, de sorte que je ne sais pas si nous avons vu ou non ces documents. Je ne dispose pas de cette information. Je crois qu'il existe une étude sur la politique des services voyageurs des chemins de fer, qui n'est pas du domaine public, qui est entre les mains du Conseil du trésor, mais ce n'est pas un document que j'aurai à consulter.

Je ne sais pas si j'ai clarifié la question, ou si j'ai contribué à l'embrouiller.

Le président: Aviez-vous une raison pour demander aux vérificateurs de VIA, ou du CN, ou du CP à voir ces accords?

[Texte]

Mr. Dye: I am going to ask Mr. Sahgal, who was in direct contact with them, if we did or did not.

Mr. V. Sahgal (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): We did not, Mr. Chairman, have any direct contact with the auditors of CN, CP, or VIA Rail on this matter. The focus of our audit was on the passenger rail program and its contract with VIA Rail.

The Chairman: Thank you.

Mr. Franche, just one last question to you. Presumably VIA's auditors and the railway companies' auditors are intimately familiar with these agreements and have studied them and have satisfied themselves, as far as you know, that the provisions have been applied correctly.

Mr. Franche: Yes, Mr. Chairman, that is part of their normal responsibilities as external auditors.

The Chairman: Mr. Kelly, a supplementary?

Mr. Kelly: Yes. If it is impossible to display the documents publicly for the reasons you outlined earlier, could we have them brought to an in camera meeting?

The Chairman: Perhaps that could be part of Mr. Franche's explorations between now and Thursday.

Mr. Franche: Mr. Chairman, I will consider that as a third approach to it.

The Chairman: Would a possible other approach be to have the documents made available to the Auditor General for an opinion or a study?

Mr. Franche: Mr. Chairman, I think on this issue the availability to the Auditor General would relate directly to his relationship with Transport Canada or with external auditors in his normal function of auditing Transport Canada. Outside of that, I guess the availability of internal documents to anyone else from our own auditors normally would not... we would not make these documents available.

You can see my reticence, unfortunately, with members of the committee. I am trying to find solutions to this. But if in the normal professional role of the Auditor General, as he audits Transport Canada's problems or responsibilities—and on how that relates professionally to our auditors as a Crown corporation, I have to defer to those of the profession who are more knowledgeable in that field. So I would defer that—that is a professional matter between external auditors of VIA and the Auditor General.

The Chairman: Thank you, Mr. Franche.

We will go to Mr. Hovdebo now.

Mr. Hovdebo: Thank you, Mr. Chairman.

[Traduction]

M. Dye: Je vais demander à M. Sahgal, qui a fait affaire directement avec eux, si nous avons ou non consulté ces documents.

M. V. Sahgal (directeur principal, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Nous n'avons pas traité directement de cette question avec les vérificateurs du CN, du CP ou de VIA Rail. L'essentiel de notre vérification a porté sur le programme des services voyageurs des chemins de fer, et sur le contrat passé entre celui-ci et VIA Rail.

Le président: Je vous remercie.

Je voudrais vous poser une dernière question, monsieur Franche. Il est vraisemblable que les vérificateurs de VIA et des sociétés de chemins de fer connaissent à fond ces accords, et qu'ils se sont assurés que leurs dispositions ont été scrupuleusement respectées.

M. Franche: Oui, monsieur le président, cela fait partie de leurs attributions de vérificateurs externes.

Le président: Vous avez une question supplémentaire, monsieur Kelly?

M. Kelly: Oui. S'il n'est pas possible de faire circuler les documents pour les raisons que vous nous avez données, serait-il possible de nous les soumettre lors d'une séance à huis clos?

Le président: C'est peut-être une question que M. Franche pourrait étudier d'ici jeudi.

M. Franche: J'envisagerai ceci comme une troisième possibilité, monsieur le président.

Le président: Une autre possibilité consisterait-elle à remettre ces documents au vérificateur général, afin qu'il en prenne connaissance et se fasse une opinion à leur sujet?

M. Franche: Cette possibilité, monsieur le président, serait liée directement aux relations existant entre le vérificateur général et Transports Canada, ou avec des vérificateurs externes, dans sa fonction normale de vérification de Transports Canada. À l'exception de cette possibilité, je crois savoir que les documents internes ne sont pas normalement mis à la disposition de qui que ce soit, à l'exception de nos propres vérificateurs... non, ce ne serait pas possible.

Vous voyez mon hésitation, en la matière, et je le regrette vivement; j'essaye de trouver une solution. Mais sur le rôle professionnel normal du vérificateur général, quand il procède à la vérification de Transports Canada... et quant à ses relations professionnelles avec les vérificateurs d'une société de la Couronne comme la nôtre, sur cette question, je dois m'en remettre à des spécialistes qui sont mieux préparés que moi à comprendre ces questions. Je dois donc éviter... cette question concerne les vérificateurs externes de VIA et le vérificateur général.

Le président: Je vous remercie, monsieur Franche.

Je vais maintenant donner la parole à M. Hovdebo.

M. Hovdebo: Je vous remercie, monsieur le président.

[Text]

Mr. Franche: what you are really saying is that you have no way of knowing whether or not CP and CN are ripping off VIA Rail.

Mr. Franche: Mr. Chairman, I have not made any reference to ripping off . . .

Mr. Hovdebo: But really, you do not have any idea of how much they are charging you or overcharging you or undercharging you, because from what you have said in this statement, you do not have enough information really to make a judgment on whether or not you are being ripped off or getting a good deal.

Mr. Franche: Mr. Chairman, we know how much they charge us; we do not know on what basis they charge us or by what methodology they charge us. That is . . .

An hon. Member: And you have no way of finding out.

Mr. Franche: I realize I incur the smiles of members of the committee, Mr. Chairman, and my own smiles, too, but it is a fact that that is part of R-6313 and protecting, obviously, some of the commercial concerns of the two suppliers.

I must say also, Mr. Chairman, that in the past we had very little information. Under the new operating agreement that we signed at the end of December, we will start having at our disposal confidential unit costs on the basis the railroads use to charge us. We do not even have those at the moment. We did not have them in the past, but we will start obtaining such information from the two railroads. And it is one of the elements that has been clearly stated in the agreement between the two companies that if we make this information public, they will stop the flow of information. They are quite concerned about their commercial operations in divulging unit costs. On the other hand, we have said we have to know how much you are charging us for us to make intelligent management decisions about our workloads.

So you are quite right, in the past we did not know; now we will know something about to what extent . . . We will know in the coming year. It takes quite a bit of time to put the systems into place, even in the two railroads.

Mr. Hovdebo: You are not even going to know now why they are charging that much. My understanding is that you will know how much. Now you have not, because as you put it in here, the thirteenth and the fourteenth charges have always been extras that were surprises, in many cases. Even under the new circumstances you will not know why you are being charged the amount. All you will know is that the amount can change during the year. Is that not right?

Mr. Franche: Yes, Mr. Chairman. We will not know the methodology. But because we will know the unit costs they are

[Translation]

Vous affirmez, en fait, monsieur Franche, qu'il vous est impossible de savoir si VIA Rail se fait ou non rouler par le CP et par le CN.

M. Franche: Je n'ai jamais parlé de cela, monsieur le président.

M. Hovdebo: Mais vous ne savez absolument pas comment ils calculent les prix, si ces prix sont excessifs ou non, car d'après votre déclaration, vous ne disposeriez pas de suffisamment d'information pour vous permettre de juger si vous vous êtes fait gruger ou si l'on s'est montré correct.

M. Franche: Nous savons combien on nous compte, monsieur le président, mais nous ne savons pas sur quelle base le calcul est fait, et nous ne connaissons pas le mode de calcul. C'est là . . .

Une voix: Et vous n'avez pas le moyen de le découvrir.

M. Franche: Je vois bien que la chose amuse les membres du Comité, monsieur le président, et moi-même ne puis m'empêcher d'en sourire, mais c'est bien l'intention de cette ordonnance R-6313, qui vise, de toute évidence, à protéger certains des intérêts commerciaux des deux fournisseurs.

J'ajoute également, monsieur le président, que nous avons eu très peu d'information dans le passé. Aux termes du nouvel accord que nous avons signé à la fin de décembre, nous aurons à notre disposition des données confidentielles sur les coûts à l'unité dont se servent les sociétés de chemins de fer pour calculer les prix de revient qu'elles nous facturent, mais à l'heure actuelle, nous n'avons pas ces données. Nous ne les avons jamais eues, mais les deux sociétés de chemins de fer vont dorénavant nous les fournir. Mais dans l'accord qui a été conclu entre les deux sociétés et nous-mêmes, il a été clairement stipulé que si nous publions cette information, elles cesseront de nous la fournir. Elles craignent beaucoup de devoir divulguer les coûts unitaires de leurs exploitations commerciales. Par ailleurs, nous leur avons fait savoir qu'il nous était impossible de prendre des décisions sensées en matière de gestion, en particulier de charges de travail, en l'absence de tels renseignements.

Vous avez donc tout à fait raison: nous n'avons jamais disposé de ces renseignements, et nous allons maintenant savoir un peu plus dans quelle mesure . . . Mais ceci seulement l'année prochaine. Il faut pas mal de temps pour mettre les systèmes en place, même dans les deux sociétés de chemins de fer.

M. Hovdebo: Mais vous n'allez même pas savoir maintenant pourquoi on vous compte tant. Ce que vous allez savoir, je crois, c'est combien on vous compte. À l'heure actuelle, vous ne le savez pas, car comme vous l'avez dit vous-même, la treizième et la quatorzième factures sont toujours venues en supplément, et très souvent comme une surprise. Même avec ce changement, vous ne saurez pas comment on en arrive à ce montant, et tout ce que vous saurez, c'est que la somme peut changer au cours de l'année; c'est bien cela, n'est-ce pas?

M. Franche: Oui, monsieur le président. Nous ne connaissons pas la méthode de calcul. Mais avec la connaissance des

[Texte]

charging us and the changes that will occur from year to year, I think at least it will allow us to ask some of the questions as to why these things are changing this way: is it inflation, is it methodology, is it their own workloads? Those are the things—at least we will have the first step of the information basis to ask intelligent questions, which at the moment we do not.

Mr. Hovdebo: Mr. Chairman, is R-6313 the only possible costing procedure, or is that just the one that has been hit upon and is being used? I know, for instance, that the government in council cut back 20% of VIA Rail without going to anybody. This R-6313, is there any other possible method of costing, or is this the only one that is available?

• 1130

Mr. Franche: Mr. Chairman, I think there are other methods of costing, or rather there could be other methods of costing. R-6313 was developed, if you will allow me just to do a little bit of the history, for the needs of the railroad companies when they had their passenger services integrated into their overall railroad services and they were charging back to the government by a certain methodology the 80% of their losses which later on was increased 100%. That was the basis for R-6313, which suddenly with the advent of VIA we had to operate under as the only known method at that time.

There are methods elsewhere. I think one can talk of avoidable costs such as Amtrak uses in the United States. You could have a normal commercial relationship, but then you would have to recognize that we are negotiating with what I call a quasi-monopolistic situation in terms of buying a service, or you could have a costing methodology or approach for compensation that would come out of a new piece of legislation which we like to refer to as the VIA Rail Canada Act which hopefully some day we will get. I think very quickly that would be the broad scope of different methodologies that could be used, but the only one we have right now is R-6313.

Mr. Hovdebo: Is CTC the only agency outside of the CN or the CP that does have some insight into what you are being charged; that they are responsible for the audit of that costing order?

Mr. Franche: Yes, Mr. Chairman, they are responsible for the audit. They also have the statutory responsibility for carrying that out.

Mr. Hovdebo: Mr. Chairman, I agree very much with Mr. Thomson that we do need to have a good look at that agreement. We need to know for instance what is in it, what the return on investment is, for instance; you know, how many times have the people of Canada paid for the railways? We need to know how much administration is being charged from a lot of experience with the CN and the CP on rail line

[Traduction]

coûts unitaires, et des changements qui se produiront chaque année, je crois que cela nous permettra tout au moins de nous poser certaines questions sur la raison de ces changements: sont-ils dus à l'inflation, à la méthode, ou bien leurs propres charges de travail sont-elles en cause? Ce sont là... ce sera quand même un premier pas de fait pour la compréhension de ces questions, qui nous permettra de les étudier intelligemment, ce qui n'a pas été le cas jusqu'à présent.

M. Hovdebo: Est-ce que l'ordonnance R-6313 est la seule par laquelle se fait le calcul des prix de revient, monsieur le président, ou y en a-t-il d'autres, et est-ce simplement celle dont on parle? Par exemple, je sais que par décret du conseil, le gouvernement a coupé VIA Rail de 20 p. 100 sans consulter qui que ce soit. Au sujet de ce R-6313, y a-t-il une autre méthode possible d'établissement des coûts ou est-ce la seule que l'on a?

M. Franche: Monsieur le président, je pense qu'il y a d'autres méthodes d'établissement des coûts, ou plutôt qu'il pourrait y en avoir d'autres. Si vous me permettez de vous en donner un peu l'histoire, R-6313 fut établie pour répondre aux besoins des compagnies ferroviaires à l'époque où leurs services voyageurs étaient intégrés aux services ferroviaires en général, et par une certaine procédure, elles réclamaient au gouvernement 80 p. 100 des pertes attribuables au transport des voyageurs, pourcentage qui fut par la suite augmenté à 100 p. 100. C'est de là que nous vient R-6313, et avec la venue soudaine de VIA, nous avons dû utiliser cette méthode, car c'était la seule connue à l'époque.

Il existe des méthodes ailleurs. On peut parler de la méthode des coûts évitables utilisée par Amtrak, aux États-Unis. On pourrait avoir des rapports commerciaux normaux, mais il faut tenir compte du fait que nous négocions dans ce que j'appellerai une négociation de quasi-monopole pour ce qui est de l'achat de services. Ou bien on pourrait avoir une méthode d'établissement des coûts, ou une démarche visant l'indemnisation, qui découlerait d'une nouvelle mesure législative que nous appelons la Loi sur VIA Rail Canada, en espérant que nous l'aurons un jour. Je vous ai donné rapidement un aperçu général des différentes méthodes qui pourraient être appliquées, mais la seule que nous ayons présentement, c'est R-6313.

M. Hovdebo: À l'exception du CN ou du CP, est-ce que la CCT est la seule agence qui soit au courant des frais qui vous sont imputés, puisque la CCT est responsable de la vérification de cette ordonnance d'attribution des coûts?

M. Franche: En effet, monsieur le président, ils sont responsables de la vérification, et c'est même là une responsabilité statutaire.

M. Hovdebo: Monsieur le président, je suis d'accord avec M. Thomson pour dire que nous devons étudier de près cette entente. Par exemple, nous devons savoir ce qu'elle contient, quel bénéfice rapportent les investissements; vous savez combien de fois les Canadiens ont payé pour les chemins de fer? D'après de nombreuses expériences d'abandon de lignes ferroviaires par le CP et le CN, nous devons savoir quels coûts

[Text]

abandonment. I know that the methods used to charge administration can be outlandish and have no relationship to the actual rail line that is being used.

Which of these questions can you give any indication on? Do you pay debt charges, for instance, on the equipment? Are you paying back the equipment over a long period of time, or was it turned over to you? Are you paying track charges?

Mr. Chairman, I would like to see this order come in, and I would also like to have CTC here to give us some indication of how they do audit that particular section of the cost order, what their responsibility is. If Mr. Franche could answer: Are return in investment, administration costs, debt charges, track card charges part of this agreement?

Mr. Franche: Mr. Chairman, on one specific question I can answer clearly that we pay debt charges to CN but strictly on the equipment; that is part of the old equipment. John, have we just finished paying it off this year, or is it next year? Next year; and therefore we will have paid off our debt to Canadian National. That is the only outside debt, I believe, that we have.

Beyond that, how we are charged, the principle of R-6313 is what they call long-term avoidable costs, rather variable costs. So there are some long-term variable costs we have to pay. Now the definition of that is part of the methodology which we do not know what it is. Only the CTC and the railroads individually know their own methodology, and the CTC knows the methodology of both railroads. But the agreement itself will not make references to how much we pay for financial charges to CN and so forth. That is not in the agreement whatsoever. That is back to R-6313 as to what is allowable and what is not allowable.

Mr. Hovdebo: So it is R-6313, and the auditor—the CTC that really is responsible for that?

Mr. Franche: Yes, sir.

The Chairman: Was your question, Mr. Hovdebo, in the form of a request that the committee should extend to the CTC?

Mr. Hovdebo: Yes. I agree with Mr. Thomson that we are not going to have any knowledge of this, or even be able to make any recommendations on this situation, unless we understand where it is all coming from. R-6313, maybe CTC are the only people that apparently can give us that, because apparently neither Transport nor—or can the Department of Transport give us that information?

Mr. Franche: Mr. Chairman, I would like to elaborate on one point, which I forgot, for the benefit of members of the committee. I was asked a question: How can we compensate the railroads? We have a new agreement that will be finalized

[Translation]

d'administration sont facturés. Je sais que les méthodes utilisées pour facturer les coûts d'administration sont bizarres et sans aucun rapport avec la ligne de chemin de fer utilisée en réalité.

Parmi ces questions, en a-t-il sur lesquelles vous pouvez nous donner des indices quelconques? Par exemple, payez-vous des frais d'emprunt sur le matériel? Est-ce que vous remboursez le coût du matériel sur une longue période, ou est-ce qu'il vous a été remis? Payez-vous des frais pour l'utilisation des voies?

Monsieur le président, j'aimerais que l'on reçoive cette ordonnance, et j'aimerais aussi que les représentants de la CCT comparaissent pour nous expliquer comment ils font la vérification de cette partie de l'ordonnance d'attribution des coûts et nous dire quelle est leur responsabilité. M. Franche pourrait-il nous dire si les profits sur les investissements, les coûts d'administration, les frais d'emprunt et les frais d'utilisation des rails sont inclus dans cette entente?

M. Franche: Monsieur le président, à une question précise, je puis répondre clairement que nous payons des frais d'emprunt au CN, mais uniquement sur le matériel; cela fait partie du vieux matériel. John, est-ce que nous l'aurons tout payé cette année, ou l'an prochain? L'an prochain; donc, l'an prochain, nous aurons remboursé notre dette au Canadien national. Je pense que c'est la seule dette extérieure que nous avons.

A part cela, quant à la façon dont nous sommes facturés, le principe de l'ordonnance R-6313 est ce qu'ils appellent les coûts évitables à long terme, ou plutôt les coûts variables. Nous devons donc payer certains coûts variables à long terme. Maintenant, la définition de ces coûts fait partie de la méthode dont nous ignorons le contenu. Il n'y a que la CCT et les chemins de fer qui connaissent cette méthode. L'entente comme telle ne précise pas combien nous payons au CN en frais financiers, et ainsi de suite. Cela n'est pas mentionné dans l'entente, de quelque façon que ce soit. C'est l'ordonnance R-6313 qui détermine ce qui est admissible et ce qui ne l'est pas.

M. Hovdebo: Cela relève donc de l'ordonnance R-6313 et le vérificateur—la CCT en est vraiment responsable?

M. Franche: Oui, monsieur.

Le président: Monsieur Hovdebo, votre question se voulait-elle une demande que le Comité transmette à la CCT?

M. Hovdebo: Oui. Je suis d'accord avec M. Thomson pour dire qu'à moins de comprendre d'où vient tout cela, nous n'aurons aucune connaissance de cela et nous ne serons même pas en mesure de formuler des recommandations sur cette situation. Pour ce qui est de cette ordonnance R-6313, il semble que la CCT soit le seul organisme capable de nous la fournir, parce qu'apparemment, ni le ministère des Transports ni... Ou est-ce que le ministère des Transports peut nous donner cette information?

M. Franche: Monsieur le président, pour l'information des membres du Comité, je voudrais préciser un point que j'ai oublié. On m'a demandé de quelle façon nous indemnisons les chemins de fer. Nous avons une nouvelle entente avec le

[Texte]

very shortly with Canadian National with respect to maintenance facilities, and in that case we have gone to what I consider is a valid approach to compensating railroads for the labour they will supply to us in a new maintenance facility in Montreal called CanCar. It is a facility that is a bit experimental. We have leased a building and fixed it up for three or four years to run it with respect to maintenance of LRCs.

In this case we have clearly established how and on what basis we will compensate them, which will be on a straight labour dollar. We will control the number of people that work in the facility, and standards and procedures will be developed jointly and approved by us—the workloads and the priorities for work and so forth, which does not even occur at the moment in the other maintenance facilities. They will be compensated for their cost, their fringe benefits, some overhead and some profit, and we agree with that. It is a normal commercial relationship that we succeeded in achieving. So that is another method, but I do not think we can address it to the whole thing—we do it item by item. I forgot to mention that to the committee.

The Chairman: Thank you, Mr. Franche. Would the committee care to have the clerk approach the CTC with regard to having them appear? Thursday might be a little short notice, but at some future date? Would that be the wish of the committee?

Mr. Hovdebo: What does the Auditor General think of that?

The Chairman: We will defer that for the moment then. I want to ask Mr. Kroeger for clarity: When the Department of Transport authorizes this large appropriation for payment to VIA Rail, is it proper to assume that the department has access to these agreements so that it knows where that money is going and why that money is going out?

Mr. Kroeger: We have access to the agreements, and we have access to much the same body of information that VIA does. On the other hand, the staff dealing with rail passenger in the department is relatively small. We do not claim to have the expertise to do detailed examinations of the cost. That is something that the CTC is competent to do and has staff to do. So the job of assessing railway charges to VIA is essentially a CTC task rather than ours.

The Chairman: Does the department accept the CTC audit opinion?

Mr. Kroeger: Yes.

The Chairman: Then I want to ask the Auditor General regarding his audit of the Department of Transport: How do you do that audit without having reference to these agreements, which I think you said you have not had reference to? Perhaps you would care to comment about their availability to you, if you felt it was necessary.

[Traduction]

Canadien national, qui sera mise au point bientôt, portant sur des installations d'entretien. Dans ce cas-ci, nous avons adopté ce que je pensais être une démarche valable pour l'indemnisation des chemins de fer quant à la main-d'œuvre qu'ils nous fournissent dans cette nouvelle installation d'entretien, à Montréal, qui s'appelle CanCar. Cette installation est en quelque sorte expérimentale. Nous avons loué un bâtiment que nous avons aménagé pour trois ou quatre ans afin d'y faire l'entretien des trains LRC.

Dans ce cas-ci, nous avons établi de façon précise comment et sur quelle base nous les indemniserions, c'est-à-dire d'après le coût réel de la main-d'œuvre. Nous déterminerons le nombre de personnes qui travailleront dans cette installation. Les normes et procédures seront établies conjointement et approuvées par nous, ainsi que la charge de travail, les priorités, et ainsi de suite, ce qui n'est pas le cas pour l'instant dans d'autres installations d'entretien. Ils seront indemnisés pour leurs coûts, les avantages sociaux qu'ils versent, une partie des coûts d'administration et un certain bénéfice, ce sur quoi nous sommes d'accord. Nous avons réussi à atteindre une relation commerciale normale. Alors, voilà donc une autre méthode, mais je ne pense pas qu'on puisse l'appliquer à l'ensemble... Nous procédons article par article. J'avais oublié de le mentionner au Comité.

Le président: Merci, monsieur Franche. Le Comité désire-t-il que le greffier fasse des démarches auprès de la CCT afin qu'elle compare devant nous? Pour jeudi, c'est peut-être un peu trop tard, mais à une date ultérieure? Est-ce là le désir du Comité?

M. Hovdebo: Qu'en pense le vérificateur général?

Le président: Nous allons reporter cela pour l'instant. Pour fin d'éclaircissement, je demanderai à M. Kroeger s'il est justifié de supposer que le ministère des Transports a accès à ces ententes lorsqu'il autorise le paiement de ces crédits importants à VIA Rail, afin qu'il sache où va cet argent et pourquoi cet argent est versé.

M. Kroeger: Nous avons accès aux ententes et nous avons accès aux mêmes renseignements que VIA. D'autre part, le personnel du ministère s'occupant des services ferroviaires voyageurs est peu nombreux. Nous ne prétendons pas avoir la compétence voulue pour effectuer l'examen détaillé des coûts. La CCT possède cette compétence et le personnel nécessaire. Donc, l'évaluation des frais que les chemins de fer imputent à VIA est une responsabilité qui relève essentiellement de la CCT plutôt que de notre ministère.

Le président: Le ministère accepte-t-il l'opinion de la CCT sur ces vérifications?

M. Kroeger: Oui.

Le président: Alors, j'aurais une question à l'intention du vérificateur général au sujet de sa vérification du ministère des Transports: comment effectuez-vous cette vérification sans avoir accès à ces ententes? C'est ce que vous avez dit, je pense? Vous pourriez peut-être commenter le fait que vous n'y avez pas accès, si vous pensez que cet accès est nécessaire.

[Text]

Mr. Dye: Mr. Chairman, in our audit of the surface program, we were looking at the relationship between the Department of Transport and VIA Rail, not the relationship between VIA Rail and its suppliers. So we are one step back from it, and we did not feel that in order to conduct our work in Transport that we should be at that time exploring those particular agreements between VIA and CP and CN.

• 1140

Consequently, we did not.

It is my view that, should I deem it necessary in order to fulfil my responsibilities to Parliament under Section 14.2 of my act, I can request of any Crown corporation any such information from its directors, officers, former or present, or any of their employees, information related to my activities as auditor for Parliament, and the Crown corporation has a choice—to either supply that information or not to supply it. Should they decide not to supply it to me, then I can appeal to Cabinet, and if Cabinet decides that I should not have it, then I will use other sections of my act which provide me with information.

My view of my act is that I have sufficient law on my side so that I can obtain any piece of information necessary for me to conduct my duties properly on behalf of Parliament. So, should I deem it necessary to obtain the agreement, I think it is well within my act that I would have access. In this case, we did not think that was part of our audit of the Department of Transport, and consequently we did not look at it.

The Chairman: Thank you. Well now, the committee may wish to pursue that, or shall we continue with other questions and come back to this point later?

Mr. Massé.

M. Massé: Monsieur le président, j'aimerais poser une question au vérificateur général. Vous dites que vous ne jugez pas utile de vérifier ces documents-là. Cependant, si l'État doit payer 70 p.100 des dépenses de VIA, est-ce qu'il ne serait pas utile de connaître les fondements de l'administration financière de VIA, de connaître vraiment quels sont les coûts et d'où viennent ces coûts-là?

M. Dye: Monsieur le président, monsieur Massé, je n'ai pas dit que ce n'était pas utile. J'ai dit que cela n'entraînait pas dans la vérification du ministère des Transports.

M. Massé: Est-ce que je peux continuer avec M. Franche, monsieur le président?

Le président: Un instant s'il vous plaît.

Monsieur Dye.

Mr. Dye: If I might continue in English, Mr. Chairman, I am prepared to look, if the committee instructs me, to consider looking at the methodology, in order to provide assurance to Parliament, or I am prepared to rely on their auditors to ask the auditors of CN and CP and VIA Rail to rely on their

[Translation]

M. Dye: Monsieur le président, dans notre vérification du programme des services voyageurs des chemins de fer, nous avons étudié les rapports existant entre le ministère des Transports et VIA Rail, et non les rapports entre VIA Rail et ses fournisseurs. Nous sommes donc un palier en retrait, et nous ne pensions pas, à l'époque, devoir étudier ces ententes entre VIA Rail et le CN et le CP, afin d'effectuer le travail de vérification aux Transports.

Conséquemment, nous ne l'avons pas fait.

Mon opinion, c'est qu'en vertu de l'article 14.2 de ma loi, si je le juge nécessaire pour assumer mes responsabilités envers le Parlement, je puis demander à toute société de la Couronne de telles informations en m'adressant à ses directeurs, cadres, présents ou passés, ou à n'importe lequel de ses employés. Je puis leur demander des renseignements relativement à mes activités comme vérificateur pour le Parlement. La société de la Couronne a le choix de me fournir ces renseignements ou de ne pas me les fournir. Advenant le cas où elle déciderait de ne pas le faire, alors, je puis en appeler au Cabinet, et si le Cabinet décide que je ne devrais pas avoir ces renseignements, alors, j'utiliserai d'autres articles de ma loi qui me permettent d'obtenir des informations.

Mon opinion, c'est que ma loi me donne suffisamment de pouvoirs pour que je puisse obtenir toute information nécessaire pour bien remplir mes fonctions au nom du Parlement. Donc, si je jugeais nécessaire d'obtenir cette entente, je pense bien que j'y aurais accès aux termes de ma loi. Dans ce cas-ci, nous étions d'opinion que cela ne faisait pas partie de notre vérification du ministère des Transports, et conséquemment, nous ne l'avons pas étudié.

Le président: Merci. Bien; maintenant, le Comité désire peut-être poursuivre dans cette veine, ou devrions-nous passer à d'autres questions et revenir à ce point plus tard?

Monsieur Massé.

Mr. Massé: Mr. Chairman, I would like to ask a question to the Auditor General. You said you did not deem it necessary to audit these documents. However, if the state has to pay 70 per cent of VIA's expenses, would it not be useful to know the basis of VIA's financial administration, to really know what the costs are and where they come from?

Mr. Dye: Mr. Chairman, Mr. Massé, I did not say it was useless. I said it did not come within the audit of the Department of Transport.

Mr. Massé: Mr. Chairman, may I go on with Mr. Franche?

The Chairman: One moment please.

Mr. Dye.

M. Dye: Monsieur le président, si vous me permettez de poursuivre en anglais, je suis prêt, si le Comité me le demande, à étudier la méthode, afin de fournir au Parlement l'assurance demandée, ou je suis prêt à me fier aux vérificateurs du CN et

[Texte]

auditors in order to give this committee of Parliament assurance that the methodology is appropriate.

The Chairman: Thank you. Gentlemen, the next questioner is Mr. Lang, but I was trying to see if we could resolve this problem. We could either ask the CTC to come—they have done an audit—or we can ask the Auditor General to follow it up for us, or it seems to me there are several possibilities. We can wait until Thursday and see what Mr. Franche comes up with. On this point, Mr. Lang?

Mr. Lang: Yes, I think this is a point that could be decided by the steering committee, and I would like to continue on with questioning. Then the other point could be resolved in steering committee after we hear what Mr. Kroeger has to say and Mr. Franche has to say on Thursday.

The Chairman: All right, we will defer that then, if that is agreeable, and we will go to Mr. Lang for questions.

Mr. Lang: Thank you. My first question is to Mr. Kroeger and it is a general question, just so I can get something into perspective.

Mr. Kroeger, I wonder if you could give me the cost per kilometer per passenger. Do you have this kind of figure for rail transportation, automobile transportation, air transportation?

Mr. Kroeger: I have not got it with me, but we have these data, yes. We could supply figures on that subject.

Mr. Lang: So would you be willing to supply that information to the committee?

Mr. Kroeger: Yes, sure.

Mr. Lang: For Thursday?

Mr. Kroeger: I am sure we could bring something to the committee on Thursday.

Mr. Lang: Thanks. Mr. Franche, I understand that 70% of your expenditures go to CN and CP for their services. Is that correct?

Mr. Franche: Yes, Mr. Chairman, that is approximately correct, 70%.

Mr. Lang: Can you break it down a little further for us, as to how much goes to CN, how much to CP?

Mr. Franche: Yes, I could. I do not have the information at my hand, but there is no difficulty there.

Mr. Lang: So would you supply that for Thursday?

Mr. Franche: Yes, Yes, Mr. Chairman.

Mr. Lang: Again, Mr. Chairman, to Mr. Franche, on page 10 of your statement VIA argues for the operational flexibility conferred by its status as a proprietary corporation, but on page 12 it finds that the constraints or controls imposed on it as a heavily subsidized Crown corporation make it unable to adjust its services to fluctuating market demands.

[Traduction]

du CP, et de VIA Rail, afin de donner à ce Comité du Parlement l'assurance que cette méthode est appropriée.

Le président: Merci. Messieurs, le prochain intervenant est M. Lang, mais j'essaie de voir si nous pourrions résoudre ce problème. Nous pourrions inviter la CCT à comparaître—ils ont effectué une vérification—ou nous pouvons demander au vérificateur général d'y donner suite pour nous, il semble qu'il y ait plusieurs possibilités. Nous pouvons attendre jusqu'à jeudi et voir ce que M. Franche nous fournira. Monsieur Lang, sur cette question?

M. Lang: Oui; à mon avis, c'est une question dont le comité directeur devrait décider, et j'aimerais que l'on poursuive les questions. L'autre aspect pourrait être réglé par le comité directeur, après qu'il aura entendu ce que M. Kroeger et M. Franche auront à dire jeudi.

Le président: Très bien; alors, si vous êtes d'accord, nous allons reporter cela et passer aux questions de M. Lang.

M. Lang: Merci. Ma première question est une question d'ordre général, afin de pouvoir situer les choses dans leur perspective, et elle s'adresse à M. Kroeger.

Monsieur Kroeger, pourriez-vous me fournir le coût par kilomètre par passager? Avez-vous ce genre de chiffres pour le transport ferroviaire, routier et aérien?

M. Kroeger: Je ne les ai pas en main, mais nous avons ces données, oui. Nous pourrions vous fournir des chiffres là-dessus.

M. Lang: Vous seriez donc prêt à fournir ces renseignements au Comité?

M. Kroeger: Oui, bien sûr.

M. Lang: Pour jeudi?

M. Kroeger: Je suis sûr que nous pourrions fournir quelque chose au Comité d'ici jeudi.

M. Lang: Merci. Monsieur Franche, je crois comprendre que les frais que vous versez au CP et au CN pour leurs services représentent 70 p. 100 de vos dépenses. Est-ce exact?

M. Franche: Oui, monsieur le président, c'est effectivement environ 70 p. 100.

M. Lang: Pourriez-vous nous donner un peu plus de détails, en nous disant combien va au CN et combien va au CP?

M. Franche: Oui, je le pourrais. Je n'ai pas l'information en main, mais il n'y a pas de problème à l'obtenir.

M. Lang: Pourriez-vous donc nous fournir cela pour jeudi?

M. Franche: Oui, monsieur le président.

M. Lang: Ma question s'adresse encore une fois à M. Franche, monsieur le président. À la page 11 de la déclaration de VIA Rail, vous dites que votre société doit conserver suffisamment de souplesse opérationnelle, comme le lui confère son statut de société commerciale; toutefois, à la page 12, vous dites que les contraintes ou contrôles imposés à une société de la Couronne lourdement subventionnée font qu'il est impossi-

[Text]

It seems a little inconsistent because you cannot have it both ways, either you want greater or lesser flexibility. I wonder if you would comment on that.

Mr. Franche: Excuse me, Mr. Chairman, would you refer me to exactly which paragraph on page 10 because it would help me.

Mr. Lang: It is paragraph one, I believe.

Mr. Franche: Okay. Mr. Chairman, what we are explaining, I think, or I am explaining on page 10, is the purpose for which VIA was established, which was to operate in this highly competitive marketplace, which includes the automobile industry, the airline industry, the bus industry and ourselves, in those areas or corridors, wherever the competition does exist. At the same time as we are saying that, we are monitored, constrained extensively. I think that is the purpose of your question. One is a statement as to why we were established and in what environment we were established and, unfortunately, we refer also to the numerous controls that are imposed on VIA which, to the contrary, inhibit in many ways our ability to delete a service, to add a service, to charge for the service, and so on. That is on the marketplace, by opposition to the internal controls for which one has a Crown corporation, where about two-thirds of our costs also are supplied by Parliament and we have to go through all the necessary approvals which are different sometimes from some of our competitors. But the main point, I think, is that we have many external controls which do not allow us to adjust our service or our charges as some of our competitors do.

Mr. Lang: Mr. Chairman, I wonder if Mr. Kroeger could comment on the same question, that it appears to me that VIA is still not sure what it wants from its corporate form, greater or lesser flexibility as a Crown corporation. I also wonder if you would comment on the remarks made by Mr. Franche with respect to the controls and regulations.

Mr. Kroeger: In the opening statement that I circulated to the committee, I offered the judgment that VIA is probably subjected to too many controls of the wrong kind. There are very large amounts of public money moving to this corporation, and that means that an extraordinary number of players have quite a substantial say in how VIA conducts its business. These are detailed in Mr. Franche's statement.

I think in retrospect, the experience of the four years that VIA has been in operation, we have concluded that too much emphasis was placed on control of a detailed character, not enough on the setting of objectives at the beginning of the process, and then an assessment of how VIA was doing against those objectives. A corollary of that is that if you are really going to assess how VIA performs against a set of objectives it has to have reasonable freedom to exercise normal management judgments about how those objectives can best be achieved.

[Translation]

ble de modeler ses services sur une demande fluctuante du marché.

Cela me semble un peu incompatible, car vous ne pouvez pas avoir les deux; ou vous voulez plus de souplesse, ou moins de souplesse. Pourriez-vous commenter cela?

M. Franche: Excusez-moi, monsieur le président, pourriez-vous me dire précisément de quel paragraphe de la page 11 il s'agit, car cela m'aiderait?

M. Lang: Je pense que c'est le troisième paragraphe.

M. Franche: Très bien. Monsieur le président, ce que nous expliquons à la page 11, je pense, c'est pour quelle fin VIA fut créée, c'est-à-dire fonctionner dans un marché très concurrentiel, où l'on retrouve l'industrie de l'automobile, l'industrie des lignes aériennes, l'industrie de l'autocar et nous-mêmes, et ce, dans ces régions ou corridors où cette concurrence existe. Simultanément, nous disons que nous sommes l'objet de surveillance et de contraintes importantes. Je pense que c'est là le but de votre question. La première est une déclaration sur la raison de notre création et dans quel environnement nous fûmes créés, et, malheureusement, nous faisons allusion aussi aux nombreux contrôles imposés à VIA et qui, au contraire, nuisent de bien des façons à notre capacité de retrancher un service, d'en ajouter un, de facturer un service, et ainsi de suite. Cela a trait au marché, par opposition au contrôle interne que l'on a en tant que société de la Couronne, alors qu'environ les deux tiers de nos coûts sont absorbés par le Parlement, coûts pour lesquels nous devons obtenir toutes les approbations nécessaires, ce qui est parfois différent de certains de nos concurrents. Mais je pense que le point important, c'est que nous avons de nombreux contrôles externes qui ne nous permettent pas de modeler nos services ou nos frais, à l'instar de certains de nos concurrents.

M. Lang: Monsieur le président, M. Kroeger pourrait-il commenter la même question, c'est-à-dire qu'il semble que VIA n'est pas trop sûre de ce qu'elle veut en tant que société de la Couronne, plus de souplesse ou moins de souplesse? Pourriez-vous commenter les remarques de M. Franche au sujet des contrôles et de la réglementation?

M. Kroeger: Dans la déclaration d'ouverture que j'ai distribuée au Comité, j'ai dit que VIA avait probablement trop de contrôles du mauvais genre. Il y a d'énormes sommes provenant des fonds publics qui vont à cette société, et cela signifie qu'il y a un nombre extraordinaire d'intervenants ayant beaucoup à dire sur la façon dont VIA mène ses affaires. Ces choses-là sont précisées dans la déclaration de M. Franche.

Cette expérience des quatre années d'exploitation de VIA vue en rétrospective, nous avons conclu qu'on avait accordé trop d'importance aux contrôles de détails, et pas suffisamment à l'établissement d'objectifs au début du processus, afin de pouvoir, par la suite, évaluer le rendement de VIA par rapport à ces objectifs. Un corollaire à cela, c'est que si vous voulez réellement évaluer le rendement de VIA par rapport à un groupe d'objectifs, la société doit avoir une liberté suffisante pour exercer des jugements normaux de gestion sur la meilleure façon d'atteindre ces objectifs.

[Texte]

• 1150

If they have six or eight departments and agencies of the government each telling them in detail what to do, it is rather difficult then to approach them at the end of a year for not having achieved the objectives that they set out to achieve.

Both in terms of giving VIA a fair chance and in terms of recognizing VIA's need to operate in a competitive environment, we would see some advantages in increasing the flexibility that is open to VIA, particularly on rather detailed points of operations, and concentrating more on general objectives.

Mr. Kelly: May I just ask a supplementary question on that?

The Chairman: A brief one, Norm.

Mr. Kelly: Do you see the need, then, for an act of Parliament to consolidate all these conflicting pressures on VIA?

Mr. Kroeger: There would certainly be advantages in having an act which clarified the roles of the various parties that have a say about how VIA conducts its affairs. At the moment, we are working off various pieces of legislation and various institutional rules which have existed for some time and are simply being applied to a particular situation. An act of Parliament would give the government the opportunity to adjust that regime to VIA's particular circumstances.

Mr. Kelly: Really, VIA is a prisoner of the system that you created originally because it was set up on the department's recommendation, was it not? The very lack of that system originally has created the situation that it is now in.

Mr. Kroeger: If you say that we made VIA a prisoner, you have to recognize that the Railway Act and the powers of the CTC were approved by Parliament a long time before VIA was created, and they remain in force. There is the practical reality that VIA has to run over the tracks of CN and CP, has to obtain maintenance services from them, and a variety of things of this kind; and, again, somehow one has to adjust to that reality inevitably. It gives CN and CP a considerable influence over some aspects of how VIA conducts its business. Then there are the various requirements of the Financial Administration Act, for example, and I could go on.

In effect, VIA came along and had to fit into this environment that already existed. My earlier comment was that if you had a VIA Rail Canada act then you would have a better chance of creating an environment suited to VIA's particular needs.

Mr. Kelly: It has been a bastard from birth; it has not had any legitimacy, has it? That is what you are saying in essence.

Mr. Kroeger: I am not sure what kind of legitimacy is meant.

The Chairman: Mr. Lang.

[Traduction]

S'il y a six ou huit ministères et agences du gouvernement, chacun ou chacune leur disant en détail ce qu'il faut faire, à la fin de l'année, il est plutôt difficile de leur reprocher de ne pas avoir atteint les objectifs qu'ils s'étaient fixés.

A la fois pour donner à VIA une chance équitable et à la fois pour reconnaître la nécessité où se trouve VIA de fonctionner dans un environnement concurrentiel, nous devrions voir certains avantages à lui donner une plus grande souplesse, surtout pour des aspects touchant les détails de l'exploitation, et à se concentrer davantage sur des objectifs plus généraux.

M. Kelly: Puis-je simplement poser une question supplémentaire?

Le président: Une petite question, Norm.

M. Kelly: Voyez-vous alors la nécessité d'une loi du Parlement pour consolider toutes ces pressions conflictuelles que subit VIA?

M. Kroeger: Il y aurait certainement des avantages à adopter une loi précisant le rôle des diverses parties ayant droit de regard sur la façon dont VIA mène ses affaires. Pour l'instant, nous fonctionnons à partir de diverses mesures législatives et de diverses règles institutionnelles qui existent depuis un certain temps et qui sont simplement appliquées à cette situation. Une loi du Parlement donnerait au gouvernement l'occasion de modeler ce régime selon la situation particulière de VIA.

M. Kelly: VIA est donc prisonnière du système que vous avez créé au départ, puisque cette société fut mise sur pied sur la recommandation du ministère, n'est-ce pas? Le fait même que ce système n'existait pas au départ est responsable de la situation dans laquelle VIA se trouve maintenant.

M. Kroeger: Si vous dites que nous avons fait de VIA une prisonnière, vous devez reconnaître que la Loi sur les chemins de fer et les pouvoirs de la CCT ont été approuvés par le Parlement bien avant la création de VIA, et qu'ils sont toujours en vigueur. Sur le plan pratique, il y a le fait que VIA doit faire rouler ses trains sur les rails du CN et du CP, doit obtenir d'eux des services d'entretien et diverses choses du genre. Il faut donc inévitablement s'ajuster à cet état de choses. Cela donne également au CN et au CP une influence considérable sur la façon dont VIA mène certains aspects de ses affaires. Ensuite, il y a par exemple les diverses exigences de la Loi sur l'administration financière, et j'en passe.

En fait, VIA est arrivée et a dû être insérée dans cet environnement qui existait déjà. Ce que j'ai dit tout à l'heure, c'est que si on avait une loi sur VIA Rail Canada, alors, vous auriez de meilleures possibilités de créer un environnement qui convienne aux besoins particuliers de VIA.

M. Kelly: Dès sa naissance, c'était une bâtarde; elle n'a jamais eu aucune légitimité, n'est-ce pas? C'est essentiellement ce que vous dites.

M. Kroeger: J'ignore de quel genre de légitimité on veut parler.

Le président: Monsieur Lang.

[Text]

Mr. Lang: Mr. Kroeger, what do you see as the main obstacle that prevents the proper regulatory and, if necessary, legislative environment for VIA Rail to operate in an efficient, cost-effective manner?

Mr. Kroeger: The minister in fact has stated his intention to make public a discussion paper which will lay out a number of the relevant considerations to the rail passenger system and VIA in particular. The intent, I believe, is to have that discussion paper examined by the Standing Committee on Transport and, depending on the kinds of conclusions that are reached, that indeed could facilitate the presentation to Parliament of a VIA Rail Canada act.

Mr. Lang: Do you think the Standing Committee on Transport would be able to make the proper kinds of recommendations without being able to have a comprehensive knowledge of the present financial structure, including revenues and expenditures, of VIA Rail?

Mr. Kroeger: I assume that one of the subjects that the standing committee in fact would want to interest itself in and go into in a good deal of depth would be exactly that area, that they would want to look at the financial relationship; they could get into the costing order, although that is an enormously complex area and they would have to be prepared to commit a lot of time, I think, if they are going to get a real grasp of it.

Mr. Lang: Does your discussion paper cover these areas?

Mr. Kroeger: Yes, it does.

Mr. Lang: In an orderly, presentable fashion so that even though it is a complex matter reasonably intelligent parliamentarians can digest it?

Mr. Kroeger: Well, I hope . . .

Mr. Lang: That was a rhetorical question.

Mr. Kroeger: I hope it does, but modesty forbids me from giving a categorical answer.

Mr. Lang: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Lang.

Mrs. Cossitt, please.

Mrs. Cossitt: Thank you, Mr. Chairman. A short question to Mr. Kroeger: I am trying to determine whether or not originally you or the department ever considered or took out . . . if there was a potential market and cost analysis done on VIA Rail.

Mr. Kroeger: We have always regarded the responsibility for market analysis as resting with the people who are running the railroad. We did not undertake a market analysis ourselves. VIA is doing work on that subject now. I think they have completed one market analysis in a particular part of the country and are moving on to others. We did not judge that we had the competence as officials in the department really to assess what a commercial market for that mode of transportation would be.

[Translation]

M. Lang: Monsieur Kroeger, selon vous, quel est le principal obstacle à un environnement réglementaire et, au besoin, législatif adéquat, afin que VIA puisse fonctionner de façon efficace et rentable?

M. Kroeger: Le ministre a en fait déclaré son intention de divulguer un document de travail qui comprendra un certain nombre de considérations pertinentes au système ferroviaire voyageurs, et à VIA en particulier. Je pense que le but, c'est de demander au Comité permanent des transports d'étudier ce document, et selon les conclusions auxquelles on arrivera, cela pourrait en fait faciliter la présentation au Parlement d'une loi sur VIA Rail Canada.

M. Lang: Croyez-vous que le Comité permanent des transports serait en mesure de formuler le genre de recommandations qui s'imposent sans avoir une connaissance complète de la structure financière actuelle de VIA Rail, y compris les revenus et les dépenses?

M. Kroeger: Je présume que c'est précisément là un des domaines que le comité permanent voudra aborder et étudier en détail, qu'il voudra étudier les relations d'ordre financiers; il pourrait même étudier l'ordonnance d'établissement des coûts, quoique c'est là un domaine d'une très grande complexité et qu'il faudrait qu'il soit prêt à y consacrer énormément de temps s'il désire vraiment comprendre ce qu'il en est.

M. Lang: Est-ce que votre document de travail touche à ces domaines?

M. Kroeger: Oui.

M. Lang: De façon ordonnée et présentable, de sorte que, même s'il s'agit d'une question complexe, des parlementaires moyennement intelligents puissent le comprendre?

M. Kroeger: Eh bien, je l'espère . . .

M. Lang: C'était là une question théorique.

M. Kroeger: J'espère que ce sera le cas, mais ma modestie m'empêche de vous répondre de façon catégorique.

M. Lang: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Lang.

Madame Cossitt, s'il vous plaît.

Mme Cossitt: Merci, monsieur le président. J'ai une courte question à l'adresse de M. Kroeger. J'essaie de savoir si, au départ, vous ou le ministère avez jamais envisagé ou pris . . . s'il y a eu une étude de marché ou une analyse de coût effectuée au sujet de VIA Rail.

M. Kroeger: Nous avons toujours considéré que les analyses de marché étaient la responsabilité de ceux qui exploitent les chemins de fer. Nous-mêmes, nous n'avons pas effectué d'analyse de marché. VIA le fait présentement. Je pense qu'ils ont terminé une analyse de marché dans une partie du pays et qu'ils en entreprennent dans d'autres parties. Nous avons jugé qu'en tant que fonctionnaires du ministère, nous n'avions vraiment pas la compétence voulue pour évaluer quel serait le marché commercial pour ce mode de transport.

[Texte]

Mrs. Cossitt: I am concerned with the increasing dependency on the public purse of VIA Rail, and I would like to address a question to Mr. Franche.

In 1983-84 the estimates are that the subsidies are going to be about \$700 million. Over the past years we have seen a pattern where the estimated appropriations have been about 30% in excess. What assurances are we going to get that the estimated \$700 million is not going to increase to almost \$100 million?

Mr. Franche: Mr. Chairman, I share the concern of the members about the ever-escalating costs, and I have said publicly that somehow it has to stop. That is my own very personal view on it. We are working towards that.

The assurance can only be in the following manner to members of the committee and the government: that VIA at least controls its own costs; it has always controlled its own share of the costs within its budget; it has never requested any funds above its budget. In the coming year we have held our costs to strictly the 6% guideline. We have no assurance as yet on the level of charges with respect to the railroads.

We do control, by the way, our workloads very well; they have been decreasing over the last few years and they will still decrease somewhat in 1983.

In receiving the information on unit cost that we will now receive, we can ensure better that the famous or infamous 13th and 14th bill will be minimized and we have built in within our own estimates for 1983 what we expect the total bill to be, rolling in the carry-over effect of the 13th and 14th bill over previous years. That has been part of our difficulty.

• 1200

So there is a very, very strong commitment on my part, and I can assure you from the board of directors and from our senior staff, to hold our budgets. Unfortunately, we do not know what the bills from the railroads will be. I feel that the railroads are also doing their own effort to minimize the increase in those bills, but I cannot assure members of the committee what the results will be, except in the co-operation with Transport Canada and ourselves we have tried to provide what those 13th and 14th bill effects would be on our budget. We are trying very hard to hold it.

The Chairman: Excuse me, Mrs. Cossitt: two things. I think when you said \$100 million earlier, you meant \$1,000 million, or a billion.

Mrs. Cossitt: A billion.

The Chairman: Just for the record. And secondly, Mr. Kroeger wanted to interject something on your last question.

Mr. Kroeger: Thank you, Mr. Chairman.

Just on the point Mrs. Cossitt raises, I think everybody is indeed very concerned about the kind of escalation that has

[Traduction]

Mme Cossitt: Je suis préoccupée par le fait que VIA Rail dépend de plus en plus des fonds publics, et je voudrais poser une question à M. Franche.

Selon les prévisions pour 1983-1984 les subventions se chiffreront à environ 700 millions de dollars. Au cours des dernières années, on a constaté une tendance où les prévisions budgétaires ont été dépassées d'environ 30 p. 100. Quelles garanties avons-nous que ces prévisions de 700 millions ne seront pas augmentées de presque 100 millions?

M. Franche: Monsieur le président, je partage la préoccupation des députés quant à l'escalade illimitée des coûts, et j'ai dit publiquement qu'il fallait que cela cesse d'une façon ou d'une autre. C'est là mon opinion personnelle sur la question, et c'est dans ce sens que nous travaillons.

La seule assurance que je puis donner aux membres de ce Comité et au gouvernement, c'est la suivante: VIA va au moins contrôler ses propres coûts, VIA a toujours contrôlé sa part des coûts à l'intérieur de son budget; VIA n'a jamais réclamé des crédits supplémentaires par rapport à son budget. Pour l'année qui vient, nous avons maintenu nos coûts, strictement, selon la directive du 6 p. 100. Jusqu'ici, nous n'avons aucune garantie quant au niveau des redevances payables aux chemins de fer.

Soit dit en passant, nous contrôlons très bien nos charges de travail; ces charges ont diminué au cours des dernières années et continueront de diminuer quelque peu en 1983.

Avec l'information sur le coût unitaire que nous recevrons désormais, nous pourrions mieux voir à minimiser les fameuses ou infâmes treizième et quatorzième factures, et nous avons inclus dans nos prévisions pour 1983 ce que nous prévoyons comme facture totale, en y incluant le report de l'incidence des treizième et quatorzième factures sur les années précédentes. Voilà une de nos difficultés.

Nous nous sommes fermement engagés, moi-même, le conseil d'administration et les cadres, de nous en tenir à nos budgets respectifs. Malheureusement, nous ne savons pas à combien s'élèvera la facture que nous enverront les compagnies de chemin de fer. Je crois que ces compagnies font aussi de leur mieux pour garder les augmentations au minimum, mais je ne puis donner aucune assurance aux membres du Comité quant aux résultats, sauf pour vous informer qu'avec la coopération de Transports Canada, nous avons essayé d'extrapoler certains résultats pour voir quelle serait la note finale. Nous faisons tout pour nous en tenir à nos budgets.

Le président: Excusez-moi, madame Cossitt: deux choses. Je crois que quand vous avez dit 100 millions de dollars tout à l'heure, vous vouliez dire 1,000 millions, soit un milliard.

Mme Cossitt: Un milliard.

Le président: Tout simplement pour rectifier le compte rendu. Deuxièmement, M. Kroeger voulait dire quelque chose à propos de votre dernière question.

M. Kroeger: Merci, monsieur le président.

A propos de la question soulevée par M^{me} Cossitt, je crois qu'on peut observer chez tout un chacun une certaine préoccu-

[Text]

taken place in the government payments for the railway passenger system. Whatever other factors might be involved, it is documented that railway costs in the past 10 years, or a little less, have just escalated extraordinarily. CN's fuel bill went up by 30% in 1981, for example. The figures we have are that CN's labour costs—and I am talking now about the period since 1974—the labour costs went up 140% and their material costs, including fuel, went up 187%. Those are costs that CN itself has had to cope with, and they have been reflected as well in the kind of charges that both railways have had to present to VIA. The numbers that we have run, simply applying the CTC's indices for past years, indicate that inflation since 1974 has accounted for a \$465 million increase in the costs of the railway passenger system.

There are undoubtedly some ways that one can get control of this, whether it is through limitation of administrative costs, negotiations of new arrangements with CN and CP. But I think one cannot escape the underlying reality that the rapid escalation of fuel and the sort of inflation that was experienced generally in the late 1970s and early 1980s have had a major impact on the cost of the railway passenger system.

Mrs. Cossitt: That may be so; but under the Appropriation Act of 1977 I think it was decreed that only \$240 million was set aside for subsidization of VIA. If we take into effect inflation, we are still well over the amount in its deficits. The railway passenger policy tabled in 1976 was to reduce subsidies by attracting more passengers and increasing revenues where there was a potential market and to cut government expenditures by eliminating, reducing, or consolidating service where there was a limited market potential. As I understand it, VIA was to become self-sufficient, without drawing on the public purse, eventually; and we seem to be constantly rising instead of getting to that goal.

Mr. Kroeger: I cannot speak from firsthand experience about the calculations made in 1975 and 1976. I think it would have been a rather heroic assumption that VIA would have become self-sufficient, because no railway passenger system in the world makes any money. They are all subsidized in one degree or another.

Mrs. Cossitt: Should we not be looking, therefore, at a market analysis?

Mr. Kroeger: Yes. Market analysis is important. There is also the question of concentrating railway passenger services in the areas for which they are the best suited. If you look at Mr. Franche's statement, you will see that there is an extraordinary difference between the level of subsidy per passenger that is required on the transcontinental or the remote services on the one hand and the Corridor on the other. But there is also the reality, as most recently demonstrated after the 1981 service reductions, that there is intense public resistance to terminating any service. It is a very controversial business, and there

[Translation]

pation quant à l'escalade des subventions gouvernementales aux compagnies de chemin de fer pour le transport des passagers. Quels que soient les autres facteurs, il a tout de même été prouvé que les frais, pendant les dix dernières années ou un peu moins, ont augmenté de façon extraordinaire. À titre d'exemple, le CN a dû augmenter de 30 p. 100 son budget pour les carburants en 1981. D'après nos chiffres, et je parle de la période postérieure à 1974, les frais de main-d'oeuvre du CN ont augmenté de 140 p. 100 et les dépenses en matériel, dont le carburant, ont augmenté de 187 p. 100. Voilà le genre de frais auxquels le CN doit faire face et tout cela a des répercussions sur la facture que les deux compagnies envoient à VIA. En se servant tout simplement des indices de prix de la CCT, on s'aperçoit que, depuis 1974, l'inflation a entraîné une augmentation de 465 millions de dollars dans les coûts du service de transport des passagers.

Il y a certainement des moyens à notre disposition pour limiter les dégâts, soit par la limitation des frais d'administration, soit par la négociation de nouveaux accords avec CN et CP. Cependant, je ne crois pas qu'on puisse échapper à la réalité, savoir l'augmentation rapide du coût du carburant et le genre d'inflation qu'ont eu à absorber les services passagers des compagnies de chemin de fer depuis 1970 à nos jours.

Mme Cossitt: Cela se peut fort bien; cependant, dans la Loi de 1977 portant affectation des crédits, je crois qu'il était bien précisé que seulement 240 millions de dollars devaient servir à subventionner VIA. Même compte tenu de l'inflation, il n'en demeure pas moins que les déficits ont augmenté hors de toute proportion. La politique sur le transport des passagers déposée en 1976 visait à diminuer les subventions en attirant plus de passagers et en augmentant les recettes là où on pouvait déceler un marché potentiel, et à diminuer les dépenses supportées par gouvernement en éliminant, en diminuant ou en regroupant le service là où le marché potentiel connaissait certaines limites. Si j'ai bien compris, il était question d'autofinancement pour VIA de façon à ce que cette société n'ait plus à dépendre de la bourse publique; en tout cas, tout semble augmenter et rien ne semble être fait pour atteindre l'objectif fixé.

M. Kroeger: Je ne puis parler d'expérience des calculs faits en 1975 et 1976. Je crois qu'il eût été audacieux de présumer que VIA atteindrait l'autonomie financière parce que aucun service de passagers d'aucune société de chemin de fer au monde ne fait d'argent. Ces services sont tous subventionnés d'une façon ou d'une autre.

Mme Cossitt: Ne devrions-nous pas alors parler plutôt d'analyse du marché?

M. Kroeger: Oui. Il est important d'analyser le marché. Il y a aussi la question de concentrer les services de transport ferroviaire des passagers dans les régions où cela convient le mieux. Si vous étudiez la déclaration de M. Franche, vous verrez qu'il existe une différence extraordinaire entre le niveau de subvention par passager, requis pour le transcontinental ou les régions éloignées, d'une part, et le niveau requis pour le corridor, d'autre part. Cependant, il y a aussi cette réalité qui a été démontrée après les diminutions de service de 1981, c'est-à-dire que le public résiste énormément à toute diminution de

[Texte]

are severe constraints in public tolerance and how far you can go in rationalizing the railway passenger system. That I think has been the experience certainly since the 1976 announcement, and probably before it.

Mrs. Cossitt: Maybe it is because the public are not made aware of all of the details concerning the costs involved to them as taxpayers.

Mr. Kroeger: We try.

The Chairman: Thank you, Mrs. Cossitt.

Mr. Massé.

M. Massé: Monsieur le président, j'aimerais poser une question au sous-ministre, M. Kroeger. C'est une question qui, pour moi, est fondamentale. Je ne connais pas la réponse. Peut-être devrais-je la connaître.

Pourquoi est-ce la Commission canadienne des transports qui a eu à élaborer les critères pour les paiements de VIA aux sociétés ferroviaires CN et CP?

M. Kroeger: C'est un rôle historique de la Commission canadienne des transports. Avant la création de VIA, c'était la responsabilité de la Commission de faire la vérification des frais soumis au gouvernement par les chemins de fer; ils ont le personnel, les experts pour accomplir ces tâches-là, et ils ont encore ces responsabilités en vertu des lois du Parlement.

M. Massé: Mais est-ce que VIA ne pouvait pas transiger directement avec les compagnies de chemin de fer ou, du moins, être partie intégrante de ce que l'on peut appeler un contrat, mais un contrat qui, actuellement, est imposé par la Commission canadienne des transports? VIA ne pouvait-il pas participer à cela, ou bien est-ce que VIA a participé à l'élaboration de ce contrat-là, si on peut appeler cela un contrat?

M. Kroeger: Je demanderais à M. Franche de répondre à cette question.

M. Franche: Monsieur le président, je pense qu'il faudrait se rappeler l'époque de la création de VIA. Premièrement, un homme est arrivé; il s'appelait Frank Roberts. Le lendemain, il y en avait deux. Il n'y avait rien de disponible, il n'y avait aucun mécanisme. Vous savez, du jour au lendemain... Donc, la première chose que l'on fait, comme on dit en bon français: on y va au plus coupant. Vous allez comprendre mon expression. Le problème est donc le suivant: comment allons-nous compenser les chemins de fer, vu qu'il y a déjà en place un mécanisme qu'ils utilisaient dans le passé, vu qu'il y a la Commission canadienne des transports qui sait comment cela fonctionne et vu qu'il y a des gens des chemins de fer, du CN et du CP, qui viennent travailler avec le noyau de gens de VIA? Au début, ils disent: c'est le seul moyen pour l'instant.

Donc, on s'est mis à travailler avec cela pour mettre en place le reste de la compagnie. La compensation semblait une compensation juste à l'époque. Au fur et à mesure que la méthodologie s'est modifiée, les coûts ont changé. On a appris comment mieux fonctionner, et l'on s'est posé la question suivante: y aurait-il une autre façon de compenser les chemins de fer de façons juste et équitable? Malheureusement, quand on n'a que deux fournisseurs — en fait, un seul fournisseur

[Traduction]

services. On réussit à en faire une cause célèbre et le grand public n'accepte que dans une certaine mesure vos arguments quant à une diminution du service passagers. Je crois que c'est ce que nous avons vécu depuis 1976 et même avant cette date.

Mme Cossitt: Peut-être parce que le public n'était pas au courant de tous les détails concernant les frais que cela représente pour eux, en leur qualité de contribuables.

M. Kroeger: Nous essayons de le tenir informé.

Le président: Merci, madame Cossitt.

Monsieur Massé.

Mr. Massé: Mr. Chairman, I would like to put a question to the Deputy Minister, Mr. Kroeger. This question is fundamental for me. I do not know what the answer might be. Perhaps I should.

Why is it up to the CTC to decide which criteria will apply for VIA payments to CN and CP?

Mr. Kroeger: It is a role which has historically devolved to the CTC. Before VIA was set up, it was up to the CTC to verify those costs submitted to the government by the railway companies; they have the personnel and the experts to do that job and they still have those responsibilities under an Act of Parliament.

Mr. Massé: But could not VIA deal directly with the railway companies or, at least, be one of the parties to what could be called a contract but which, actually, is a contract imposed by the CTC? Could not VIA have been a participant to all that or did VIA take part in any preparation of that contract if it can be so called?

Mr. Kroeger: I would ask Mr. Franche to answer that question.

Mr. Franche: Mr. Chairman, I think we should all remember how things happened when VIA was created. First, there appeared a man upon the scene; his name was Frank Roberts. The next day, there were two. There was nothing available, there were no mechanisms. You know, sort of like springing fully armed from Jupiter's brow... So, the first thing we did, to use a colloquial expression: You take the shortest shortcut. Here is what I mean. Here is your problem: How are you going to compensate the railway companies, especially as there is already a mechanism that was being used in the past, as you already have the CTC that knows how all that works and as there are people from the railway companies, from CN and CP, who are coming to work with the core group of people at VIA? So at the outset they were saying that it was the only way to do things for the time being.

So we started to work with that to set up the rest of the company. At the time, the compensation paid seemed fair. As time went by and the methodology changed, the costs changed. We learned how to make things work better and we asked the following question: Would there be another way of compensating the railway companies in a just and equitable manner? Unfortunately, when you have only two suppliers, in actual fact, one supplier who supplies a track and another one who

[Text]

pour une voie ferrée et un seul fournisseur pour l'autre voie ferrée —, on fait face à une situation très difficile et on ne connaît même pas les coûts de base avant de partir. C'est là qu'on s'est rendu compte, je crois, que cette méthode-là, qui était bonne pour les chemins de fer parce qu'ils avaient le contrôle interne et connaissaient tout, devenait un peu désuète pour nous. C'est pourquoi on dit qu'il faut trouver d'autres façons, et ce serait possible au moyen d'une loi. A ce moment-là, il était très difficile de faire autrement. On devait utiliser le Règlement 63.(13). Pour bien d'autres coûts, ce sera encore difficile, mais peut-être que ce sera la seule façon valable. Je ne le sais pas, moi-même, à ce moment-ci, mais nous le saurons sûrement plus tard. Il y a certainement des aspects qui sont très valables.

• 1210

Ce que l'on fait dans le moment, c'est que partout où l'on peut identifier une opération, une activité de VIA Rail pour laquelle nous ne sommes pas surchargés, on commence à transiger avec les chemins de fer. Cependant, c'est minime; mais graduellement, je crois, nous aurons des contrats de service en attendant une loi qui nous permettra d'agir sans le Règlement 63.(13). Il y en aura d'autres pour lesquels il nous sera très difficile de faire autrement.

J'espère que cela répond quelque peu à votre question. Historiquement, il n'y avait pas autre chose. On commençait par cela. J'en reviens aux commentaires de M. Kroeger sur la Commission canadienne des transports qui a un rôle historique et qui possède l'information et l'expertise dans le domaine.

M. Massé: Est-ce que votre réponse implique que vous ne pourrez vraiment pas vous en sortir de façon définitive sans une loi relative à VIA Rail?

M. Franche: Je crois, monsieur le président, que dans bien des cas, il nous faudrait une loi sur VIA Rail pour nous en sortir, afin que chacun comprenne réellement son rôle et la façon dont il peut être compensé. Je ne suis pas de ceux qui préconisent qu'il faut une compensation pour pouvoir opérer à perte car, à ce moment-là, on se retrouverait dans une autre situation. Mais, d'un autre côté, il faut qu'on nous demande un prix juste, sans pour autant mettre des distorsions d'un côté ou de l'autre. Le problème, c'est que je ne connais pas sur quoi ils se basent pour fixer le prix qu'on nous demande en ce moment. Je ne peux pas vous dire si c'est juste et équitable. Je ne le sais pas! Il faut qu'il y ait une loi. Je suis d'accord. La loi, elle, pourra toucher à tout ce qui relève de la compensation, et elle sera équitable pour toutes les parties.

M. Massé: Je ne sais pas, monsieur le président, qui pourrait répondre à cette question-là. Je ne vois pas la «rationale», si on peut l'appeler ainsi, ou l'idée qui fait qu'une société de la Couronne puisse payer des services sans connaître les critères utilisés pour fixer le prix. C'est absolument inimaginable. Je ne conçois pas, non plus, qu'un gouvernement puisse demander à un organisme, qui est quand même indépendant, c'est-à-dire la Commission canadienne des transports, d'élaborer des critères, des modes de paiements ou autres, sans qu'on ait quoi que ce soit à dire. Est-ce qu'une intervention quelconque peut être faite? Peut-il y avoir des modifications apportées à cela, même

[Translation]

supplies another track, you are faced with a very difficult situation and you do not even know the basic costs before getting things underway. I believe that at that point we noticed that the method which was good for the railway companies because they had internal control and knew everything about their costs, was perhaps slightly dated for our use. That is why we are saying that other ways must be found and this would be possible through legislation. At the time, it would have been hard to do otherwise. We had to use Regulation 63.(13). For many other costs, it will still be difficult, but that may be the only effective way. I do not know myself at this time, but we will know eventually. There are certainly some very worthwhile aspects.

What we are doing now is, wherever we can find a VIA Rail operation or activity that we are not being overcharged for, we start to deal directly with the railways. This is only done in a very few cases; but gradually, until legislation is brought in authorizing us to act without Regulation 63.(13), we will have service contracts. There are, however, other areas where it would be very difficult for us to do otherwise.

I hope that that provides some sort of answer to your question. Historically, there was nothing else. We began with that. This goes back to what Mr. Kroeger said about the Canadian Transport Commission, which has a historical role and has information and expertise in the area.

Mr. Massé: Does your answer imply that you will not be able to get around this once and for all without legislation on VIA Rail?

Mr. Franche: I believe, Mr. Chairman, that in many cases, we would need VIA Rail legislation to get around it, so that everyone will really understand his role and the way in which he will be compensated. I am not among those who suggest that there should be compensation so that we can operate at a loss, because that would put us in another situation. On the other hand, we should be charged a fair price, without creating distortions on either side. The problem is that I do not know what the price we are being charged is based on. I cannot tell you whether it is fair and equitable. I simply do not know! There has to be legislation. I agree. The legislation could deal with all aspects of compensation and would be fair for all parties.

Mr. Massé: I do not know, Mr. Chairman, who will be able to answer this question. I do not see the rationale, if I may call it that, for having a Crown corporation pay for services without knowing what criteria are used to set the price. It is absolutely inconceivable. It is also inconceivable that a government should ask an independent agency, in this case the Canadian Transport Commission, to determine criteria, methods of payment and other things, without us having our say. Can there be some sort of intervention? Can this be changed, even before VIA Rail legislation is tabled? I do not know who will be able to give me an answer.

[Texte]

avant qu'une telle loi sur VIA Rail soit déposée? Je ne sais pas qui peut répondre?

M. Franche: Monsieur le président, je veux simplement souligner que l'on fait quand même des progrès, à petits pas, depuis quelques mois avec les chemins de fer. On l'a fait, comme je l'ai dit, avec deux... *in English, you call it Operating Agreements*. Je laisserai le service de traduction me dire les bons mots français. Donc, on l'a fait avec CanCar et dans différentes petites ententes. Graduellement, ça s'en vient. Peut-être qu'en recevant l'information sur les coûts des chemins de fer, nous pourrions poser les questions à savoir pourquoi les coûts augmentent et trouver la façon, soit d'augmenter l'efficacité des chemins de fer, donc réduire nos coûts, soit de trouver une différente façon de compenser les chemins de fer qui les satisferait et qui nous satisferait. Il y a des petites pièces qui se joignent dans le moment. C'est long et c'est pénible. D'un autre côté, depuis quelques mois, les chemins de fer collaborent assez bien avec nous. Nous avons un bon dialogue avec le CN et le CP à ce sujet.

M. Massé: En terminant, monsieur le président, je voudrais me joindre à M. Hovdebo pour souhaiter que, d'une façon ou d'une autre, le Comité puisse obtenir les renseignements nécessaires de la Commission canadienne des transports, parce que je trouve plutôt aberrant qu'une partie à un contrat, soit VIA Rail, ne connaisse pas les critères essentiels ou fondamentaux de ce contrat. Merci.

Le président: Merci, monsieur Massé.

Before I go to the next questioner, the clerk has distributed to members the Twentieth Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure detailing the meetings planned for the week of March 14. It would be in order if someone would like to move the adoption of this report.

Mr. Wright: I so move.

Motion agreed to.

The Chairman: Mr. Wright.

Mr. Wright: Thank you, Mr. Chairman.

On pages 11 to 14 of its statement, VIA Rail complains that it is one of the most stringently controlled of all Schedule D Crown corporations, and on page 13 it goes on to list six or seven areas of control from a dozen different sources. Then the Department of Transport on page 4 of its statement states in the last paragraph:

A major problem in existing arrangements is not that there are too few controls on what VIA does, but rather that there are too many controls of the wrong kind.

I wonder if Mr. Kroeger of the Department of Transport would tell us why the department has not removed the wrong types of controls.

Mr. Kroeger: The creation of VIA was a new venture, something of a leap into the dark. Without having participated personally in the initial experience, I can well imagine the kinds of uncertainties that ministers and officials and railway personnel of the day had to contend with. There was a lot of

[Traduction]

Mr. Franche: I would point out, Mr. Chairman, that over the past few months, we have made a certain amount of progress, slowly, with the railways. We did it, as I said, with two... *in English you call them operating agreements*. I will let the translators find the right expression in French. We did it with CanCar and with various small agreements. Gradually, it is happening. Perhaps if we got information on the railways' costs, we would be able to ask them why costs are increasing and find a way either to increase the railways' efficiency and reduce our costs, or find a different way of compensating the railways which would satisfy both them and us. Little bits and pieces are coming together. It is a long and painful process. Also, the railways have been co-operating fairly well with us over the past few months. We are having a good dialogue with CN and CP on this.

Mr. Massé: In conclusion, Mr. Chairman, I would like to join Mr. Hovdebo in expressing the hope that, in one way or another, the committee will get the information it needs from the Canadian Transport Commission, because I find it outrageous that one of the parties to a contract, in this case VIA Rail, does not even know the basic criteria that apply to that contract.

The Chairman: Thank you, Mr. Massé.

Avant de donner la parole au suivant, je vous rappelle que le greffier a distribué aux membres du Comité des exemplaires du 20^e rapport du sous-comité du programme et de la procédure, qui vous donne le calendrier des séances prévues pour la semaine du 14 mars. Quelqu'un voudra-t-il proposer l'adoption du rapport?

M. Wright: Je le propose.

La motion est adoptée.

Le président: Monsieur Wright.

M. Wright: Merci, monsieur le président.

Aux pages 11 et 14 de son mémoire, VIA Rail se plaint du fait qu'elle est parmi les moins autonomes des sociétés de la Couronne relevant de l'annexe D. A la page 13, on énumère six ou sept domaines qui sont soumis à un contrôle de part d'une douzaine d'autorités différentes. À la page 4 du mémoire du ministère des Transports, on lit ce qui suit:

Le problème actuel n'est pas une pénurie de contrôles sur les activités de VIA Rail mais bien une surabondance de contrôles aux mauvais endroits.

Je voudrais demander à M. Kroeger, qui représente le ministère des Transports, pourquoi son ministère n'a pas supprimé les contrôles exercés aux mauvais endroits.

M. Kroeger: La création de VIA Rail était une innovation, un saut dans le vide. Sans avoir participé à la création de l'entreprise, je peux m'imaginer les incertitudes auxquelles les ministres, les fonctionnaires et le personnel des chemins de fer ont dû faire face. Pour déterminer comment il fallait s'y prendre, et ce qui serait utile, on a beaucoup expérimenté.

[Text]

experimentation that went on as to what the right way of going about this was, and what would be useful and what would not.

I imagine that people were pretty heavily guided by history, and history had been, since 1967, that government essentially operated on the basis of the work of a regulatory agency, which in the mode of regulation of the day was very detailed. They specified exactly what size of train could be run, where, when, and specified in detail what kind of costs were allowable and which were not, and so forth. So the initial approach, as far as I can make out, that was taken when VIA was created, was to continue that to start to adapt it.

My comment was made purely with the wisdom of hindsight; that having done this for about four years we have come to the conclusion that that approach is not getting us the kind of result that is really needed. Hence my observation that we conclude now that there really are too many detailed controls and that we ought to find some way of giving VIA's management more elbow room.

Mr. Wright: Mr. Chairman, to Mr. Kroeger, how long ago did you come to this conclusion?

Mr. Kroeger: I do not know whether I could put a date on it. I suppose it is the sort of sense that one develops over a rather extended period of time.

Mr. Wright: So I ask you again, why have you not removed the wrong types of controls?

Mr. Kroeger: Well, we have begun removing those, but, you know, it depends on what kind of control you are talking about.

For example, the controls that are the responsibility of the CTC are based on the statute. The CTC is an independent regulatory agency, so neither the department nor the minister can direct CTC about the kind of control that it should or should not be maintaining. Neither can we direct the Treasury Board or other entities in Ottawa about the sorts of controls they want to maintain.

What we are doing in the area of our own competence is working on a system whereby those controls that the Department of Transport is responsible for will in fact be lessened, consolidated. Instead of having 38, or whatever the number is, special service contracts with VIA, we are going to try to group them. And we are working as well on the question of establishing broader objectives for VIA that they can then be held accountable for.

Mr. Wright: Mr. Chairman, to Mr. Kroeger, when VIA Rail was set up, were the major objectives clearly defined?

• 1220

Mr. Kroeger: Yes, I suppose they were. One can make one's own judgment about whether they were of sufficient clarity, but the attempt was made. There was a series of studies in 1975: There was a definition of the sorts of services that rail passenger should be particularly devoted to; there was the categorization of remote, transcontinental, urban corridor and

[Translation]

Je suppose qu'on s'est fié, en grande partie, à ce qui se faisait jusque-là. Or, jusqu'en 1967, le gouvernement agissait en tant qu'organisme de réglementation; à l'époque, les règlements étaient très détaillés. Le règlement précisait la taille du train, son trajet et son horaire; il précisait, en détail, quels coûts seraient autorisés, etc. D'après ce que je peux voir, on avait l'intention, au moment de la création de VIA Rail, de conserver la réglementation et de l'adapter.

Évidemment, il est facile d'être sage après coup; après quatre ans, nous nous rendons compte que cet arrangement ne produit pas les résultats escomptés. Nous avons donc conclu qu'il y a trop de contrôles minutieux et qu'il faudrait trouver moyen de donner plus de latitude à la direction de VIA Rail.

M. Wright: Monsieur Kroeger, quand êtes-vous arrivé à cette conclusion?

M. Kroeger: Je ne pense pas pouvoir donner de date. C'est le genre de chose qui vous vient peu à peu, au cours d'une période plutôt longue.

M. Wright: Je vous pose la question encore une fois: Pourquoi n'avez-vous pas supprimé les contrôles exercés aux mauvais endroits?

M. Kroeger: On a commencé à les supprimer, mais tout dépend du genre de contrôle dont vous parlez.

Il y a des contrôles, par exemple, que la loi confie à la CCT. Comme la CCT est un organisme autonome de réglementation, ni le ministère ni le ministre ne peut lui dire quel genre de contrôle elle devrait exercer. Pas plus que nous ne pouvons dire au Conseil du Trésor, ou à d'autres organismes fédéraux, quels contrôles ils devraient exercer.

Au sein du ministère, nous travaillons à mettre au point un mécanisme qui permettra d'atténuer et regrouper les contrôles attribués au ministère des Transports. Au lieu d'avoir 38 contrats de services spéciaux avec VIA—si c'est bien le nombre—on va tenter de les regrouper. Nous étudions par ailleurs la possibilité d'étendre les objectifs que VIA sera tenu d'atteindre.

M. Wright: Je voudrais demander à M. Kroeger si, au moment de la création de VIA Rail, les principaux objectifs ont été clairement définis.

M. Kroeger: Oui, je le suppose. Chacun a droit à son opinion quant à leur clarté, mais je dois dire que ce n'était pas faute d'avoir essayé. En 1975, une série d'études a été menée; l'une pour définir le genre de services nécessaires aux voyageurs, l'une pour classer les parcours éloignés, transcontinentaux,

[Texte]

regional. There was a variety of these things, which were indeed taken in hand at that time.

Mr. Wright: Mr. Chairman, to Mr. Kroeger, on page 4 of his statement, in the paragraph where he states that there are too many controls of the wrong kind, he goes on to say:

At the same time, not enough emphasis has been placed on defining major objectives which VIA's management could be accountable for achieving.

I wonder if he would answer that, in view of what he said a minute ago.

Mr. Kroeger: It is a question of establishing an objective that falls between the very general statement that VIA shall operate a transcontinental service, on the one hand, and the very detailed control of specifying to them what the minimum train consist shall be on the other. You have to establish objectives that are fairly concrete, fairly realizable, but general enough that VIA has the flexibility to work towards those objectives in a way that it judges best.

Mr. Wright: Mr. Chairman, to Mr. Franche, can these objectives ever be clearly defined if a VIA railway act is not in place?

Mr. Franche: Mr. Chairman, I would like just to take one step back, maybe, to the previous question, with your permission, to say that when, initially, VIA was created, the drafting of objectives, and so forth, could be established by those who thought about it. But they did not have the benefit of having the counterpart of VIA existing—VIA's management—to say, let us talk about objectives. Today we are beginning to do this with Transport Canada, so we are addressing that issue. I think that is important also.

Yes, objectives can be defined up to a point, I think, with respect to the present situation, without a piece of legislation. But an eventual piece of legislation, to me, would contain a policy statement of Parliament as to what the role of VIA was, and therefore it would be a lot clearer in our discussions with the different central agencies of government, with Transport Canada, to say what is the mandate of VIA. Therefore, let us refine the objectives, the subobjectives from that mandate. The VIA Rail Canada act would obviously be very important to us for the future policy direction of VIA. Meanwhile, we have to define some sorts of objectives that are valid management-wise, so that we can prove to the Minister of Transport, prove to the central agencies, government and Parliament that at least we are doing certain things to achieve those objectives. That is being worked on at the moment.

Mr. Wright: Mr. Chairman, VIA Rail's statement on page 8, third paragraph, states that:

In the area of planning and budgeting, VIA has made enormous progress in the recent past. Last year, for the first time, VIA prepared its first long-range directional plan and comprehensive five-year business planning cycle

[Traduction]

urbains et régionaux. Toutes ces choses ont bel et bien été étudiées à l'époque.

M. Wright: À la page 4 de l'exposé de M. Kroeger, on trouve un paragraphe où il est dit qu'il y a une surabondance de contrôles aux mauvais endroits. On y dit également, et je cite:

Par contre, on ne s'est pas suffisamment préoccupé de fixer les grands objectifs de VIA pour lesquels la direction devrait être imputable.

Étant donné ce qu'il vient tout juste de dire, M. Kroeger pourrait-il préciser sa pensée?

M. Kroeger: Je voulais dire par là qu'il faudrait fixer un objectif intermédiaire entre la déclaration très générale voulant que VIA offre un service transcontinental, et le contrôle de détail qui précise par exemple quel devrait être le convoi le plus court. Ces objectifs doivent être relativement concrets, réalisables tout en étant suffisamment vagues pour que VIA ait la latitude voulue pour travailler en vue de ces objectifs de la façon la plus appropriée à son avis.

M. Wright: Monsieur Franche, ces objectifs peuvent-ils être précisés suffisamment en l'absence d'une loi régissant VIA?

M. Franche: Si vous permettez, j'aimerais revenir sur la question précédente pour vous dire que, au départ, lorsque VIA a été créée, ceux qui y ont réfléchi auraient pu dresser une liste d'objectifs. Malheureusement pour eux, leur pendant chez VIA, c'est-à-dire sa direction, n'avait pas encore été choisi et ne pouvait donc pas discuter d'objectifs avec eux. C'est ce que nous commençons à entreprendre avec Transports Canada. Vous voyez que nous aussi, nous y attachons de l'importance.

Nous croyons qu'il est possible, en l'absence de toute loi, de définir des objectifs dans une certaine mesure. À mon avis, le Parlement pourrait incorporer dans une loi un énoncé de politique précisant quel doit être le rôle de VIA. À ce moment-là, nous pourrions énoncer beaucoup plus clairement quel doit être le mandat de VIA lorsque nous en discutons avec les divers organismes centraux du gouvernement et Transports Canada. À partir de ce mandat, nous pourrions peaufiner les objectifs et les sous-objectifs. La Loi sur VIA Rail Canada sera évidemment très importante pour nous, puisqu'elle nous donnera l'orientation politique future de VIA. En attendant, nous devons préciser certains objectifs valables du point de vue de la gestion afin que nous puissions prouver au ministre des Transports, aux organismes centraux, au gouvernement et au Parlement que nous faisons au moins quelque chose pour atteindre ces objectifs. Voilà à quoi nous nous employons en ce moment.

M. Wright: Dans la déclaration de VIA Rail, on peut lire à la page 9, deuxième paragraphe:

En ce qui a trait à la planification et à la budgétisation, VIA a fait des progrès notables. L'année dernière, pour la première fois, VIA a adressé son plan directeur à long terme et amorcé le cycle de son programme d'entreprises quinquennales,

[Text]

—and I emphasize, “five-year business planning cycle” . . .

setting out exacting but nonetheless realistic objectives for the Corporation.

How can you make five-year plans when you do not even have any idea of what your costs will be?—and that relates to CN and CP, what they are going to charge you.

Mr. Franche: Mr. Chairman, you have difficulty from that point of view; you have to estimate what it is going to be. But you also have to make five-year plans with respect to what services you think you will have to provide, how old your equipment is and how you will replace it.

Mr. Wright: Let me qualify that with this, perhaps: Is it not impossible to make a five-year plan if you do not have valid information?

Mr. Franche: The Achilles tendon of our five-year plan, Mr. Chairman, is the railroad cost. I have to agree with that. We still have to walk and we still have to run a railroad even if we limp, therefore, that is what we are doing. It is our biggest weakness in our five-year plan, but I still think we have to do it. We have to be as realistic as possible as to what those charges will be, but we cannot say that we have good control over it. We can have some control over it, Mr. Chairman, with respect to workloads, and things like that; yes, that we have. But we still do not know the end result financially.

Mr. Wright: Mr. Chairman, through you to Mr. Franche, do you think you are being realistic, as defined under Schedule D of the Financial Administration Act?

Mr. Franche: Mr. Chairman, I have a bit of difficulty with the hon. member's question as to what he means by “realistic as defined under Schedule D”. I am sorry.

Mr. Wright: Under Schedule D, you should be operating as a commercial venture and not coming to Parliament for money each year. Obviously, as the Auditor General states in his statement, I believe, you have received approximately \$1.9 billion since 1977. As I understand it, that is contrary to what you should be doing under Schedule D.

Mr. Franche: I do not recall, Mr. Chairman, whether the Financial Administration Act relates Schedule D to a financially self-sufficient corporation. I think it relates often to proprietary corporations or to a commercial type of operation. I can assure you that in some ways we are quite commercial, we are competing with other people.

On the other hand, the nature of the controls that we have, with all due respect, are, for all practical purposes, Schedule C types of control over corporations. I can relate to my experience with the National Harbours Board, where it was Schedule C. I can tell you that I think the National Harbours Board has fewer controls now, because it is financially self-sufficient, than this Schedule D has, because it is not financially self-sufficient.

[Translation]

—je répète: «le cycle de son programme d'entreprises quinquennales» . . .

lequel fixe des objectifs exigeants, quoique réalistes, pour la société.

Comment pouvez-vous faire des plans quinquennaux quand vous ne savez même pas quels seront vos coûts? En fait, vous ne savez pas combien vous demanderont le CN et le CP.

M. Franche: C'est un problème; il nous faut faire des estimations. Nous devons tout de même dresser des plans quinquennaux afin de savoir quel service nous entendons fournir, quel âge aura le matériel et comment il faudra le remplacer.

M. Wright: Mais encore, n'est-il pas impossible de dresser un plan quinquennal quand vous ne disposez pas de renseignements factuels?

M. Franche: Le tendon d'Achille de notre plan quinquennal, c'est précisément le coût des compagnies de chemin de fer. Je suis parfaitement d'accord avec vous. Malgré ce côté boiteux de nos opérations, nous devons continuer à administrer un chemin de fer, et c'est ce que nous tentons de faire. C'est la plus grave faiblesse de notre plan quinquennal, mais nous n'y pouvons rien. Nous devons nous montrer aussi réalistes que possible lorsque nous estimons ces frais, mais nous ne pouvons pas affirmer qu'ils dépendent de notre volonté. Nous pouvons quand même exercer quelque influence en jouant avec les commandes par exemple. Néanmoins, nous ne savons pas quel montant nous aurons à déboursier en fin de compte.

M. Wright: Croyez-vous être réaliste au sens de la définition de l'annexe D de la Loi sur l'administration financière?

M. Franche: Monsieur le président, je suis désolé mais je ne saisis pas très bien ce que le député entend par: «être réaliste au sens de la définition de l'annexe D».

M. Wright: En vertu de l'annexe D, vous devez administrer la société comme une entreprise commerciale sans être obligé de venir quêter de l'argent au Parlement chaque année. Évidemment, comme l'affirme le vérificateur général dans son rapport, vous avez reçu, je crois, environ 1.9 milliard de dollars depuis 1977. Si je comprends bien, cela va à l'encontre de ce qui est prévu pour les sociétés figurant à l'annexe D.

M. Franche: Je ne me souviens pas si la Loi sur l'administration financière prévoit que l'annexe D comprend les sociétés financièrement autosuffisantes. Il me semble qu'il y est plutôt question de sociétés de la Couronne ou d'entreprises de type commercial. Je peux vous assurer que nous sommes une entreprise fort commerciale à certains points de vue et que nous essayons d'être compétitif.

Par contre, les contrôles qu'on nous impose sont à toutes fins pratiques, et sauf votre respect, du genre imposé aux sociétés figurant à l'annexe C. Je peux d'ailleurs vous parler de mon expérience au Conseil des ports nationaux qui fait partie de cette annexe. Je peux également vous affirmer qu'à mon avis, le Conseil des ports nationaux est moins contrôlé à l'heure actuelle, puisqu'il est financièrement autosuffisant, que notre société de l'annexe D, car elle, elle ne l'est pas.

[Texte]

Mr. Wright: Mr. Chairman, I wonder if the Auditor General would comment on this.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I do not have a copy of the FAA handy, and the designation of what constitutes a Schedule D, but my recollection is that it is a commercially competitive type of situation for a proprietary company and that the intention is that over time these corporations are financially viable. My view of it would be that under the present circumstances, and I have not seen this five-year forecast, I would think it is likely that reconsideration should be given to the scheduling of this particular corporation.

Mr. Wright: In Chapter 2 of the Auditor General's report, he called for parliamentary scrutiny of the purposes, powers and responsibilities of Crown corporations. VIA was established as a railway company by a \$1 vote and it was created as a subsidiary, originally, to CN. It has not had parliamentary scrutiny.

I wonder if the Auditor General would comment on whether or not he believes VIA Rail should have its own act, as do Air Canada and CN.

Mr. Dye: Mr. Chairman, to Mr. Wright, I do not think it is for me to say whether there should be an act or not. I think that is Parliament's decision. But I strongly support the proper authorizing and mandating concept, that Parliament must be up front in the creation of these organizations. How they do it is Parliament's choice. If an act is the way to do it, setting it out—and I happen to think that is one of the more attractive ways of doing it—you will then know. I think the president of VIA Rail has said that he would like to be able to respond to Parliament's statement of what it is Parliament wants. Right now there is confusion.

Mr. Wright: Mr. Chairman, to Mr. Franche, I wonder if he would comment on what he would like to see in such an act.

Mr. Franche: Mr. Chairman, while it is a general policy matter that has to be established by Parliament through government and Transport Canada, in which hopefully—I know—we will have quite a bit to say, I would like to see, as is often the practice nowadays, a policy statement; a clearer definition of roles; by what method railroads would be equitably compensated; and to see consecrated our right to our tracks in certain parts of the country—because obviously there are also conflicting situations. Obviously there would be other aspects to it but, off the top of my head, I would say that I would look at those four items, with certain normal authority that we could find in a piece of legislation and which can be quite comprehensive at times.

• 1230

Mr. Wright: I wonder if the president of VIA Rail would comment on the report in which the Public Accounts committee in 1978 recommended:

... establishing in Crown corporation legislation, or revisions to the Financial Administration Act, redefined criteria for scheduling all government-controlled corporations ... and such criteria should be based upon the degree

[Traduction]

M. Wright: Je me demande si le vérificateur général n'aurait pas quelque chose à dire à ce propos.

M. Dye: Monsieur le président, je n'ai pas à portée de la main un exemplaire de la Loi sur l'administration financière, ni la définition des sociétés figurant à l'annexe D. Toutefois, il me semble qu'il est question de sociétés de la Couronne commercialement compétitives et que le but de ces sociétés doit être de devenir rentables au bout d'un certain temps. Dans la situation actuelle, et bien que je n'aie pas vu ce plan quinquennal, je crois qu'il serait peut-être bon de songer à classer cette société dans une autre catégorie.

M. Wright: Au chapitre 2 de son rapport, le vérificateur général réclame un examen des objets, des pouvoirs et des responsabilités des sociétés de la Couronne par le Parlement. VIA est une compagnie de chemin de fer qui a été créée grâce à un crédit de \$1 parce qu'elle devait être à l'origine, une filiale du CN. Il n'y a donc pas eu examen par le Parlement.

Le vérificateur général croit-il que VIA Rail devrait avoir sa propre loi comme c'est le cas pour Air Canada et le CN?

M. Dye: Ce n'est pas à moi de vous dire s'il devrait y avoir une loi expresse ou non. Cette décision revient au Parlement. Toutefois, je suis fermement convaincu que le Parlement doit être à l'origine de la création de ces entreprises pour que les pouvoirs et les objectifs en soient déterminés comme il faut. C'est tout de même au Parlement de choisir sa façon de faire. S'il juge que la meilleure méthode, c'est l'adoption d'une loi, et d'après moi, c'est l'une des façons les plus intéressantes, vous saurez ce qui se passe puisque tout y sera dit. Je crois que le président de VIA Rail a dit qu'il aimerait savoir ce que veut le Parlement. Il semble y avoir beaucoup de confusion.

M. Wright: M. Franche pourra-t-il nous dire ce qu'il aimerait voir dans une telle loi?

M. Franche: Monsieur le président, c'est une question politique d'ordre général qui doit être déterminée par le Parlement, par l'entremise du gouvernement et de Transports Canada. Nous espérons avoir notre mot à dire à ce sujet. En outre, comme c'est souvent le cas maintenant, je voudrais bien qu'il y ait dans cette loi un énoncé de politique, une meilleure définition des rôles, une méthode pour la compensation équitable des chemins de fer, et une consécration de notre droit sur nos voies ferrées dans certaines régions du pays, car il peut évidemment y avoir conflit. Il y a, de toute évidence, d'autres facteurs, mais si l'on me posait la question à brûle-pourpoint, je dirais que la loi devrait prévoir ces quatre points, ainsi que les pouvoirs normaux qu'on trouve généralement dans une loi, pouvoirs qui pourraient être assez étendus à certains égards.

M. Wright: Que pense le président de VIA Rail du rapport dans lequel le Comité des comptes publics recommandait en 1978:

... établir dans la législation sur les sociétés de la Couronne, ou dans les révisions à la Loi sur l'administration financière, de nouveaux critères de classement de toutes les sociétés contrôlées par l'État ... et ces critères devraient

[Text]

of dependence on public funds, the nature of the operations and the degree of government ownership.

Mr. Franche: Mr. Chairman, I think the question of criteria would be better answered by those who are responsible for its establishment. It would be a responsibility of the shareholder and, eventually, of Parliament to establish it. Obviously, some of the criteria referred to by the member are valid, but whether or not there should be more of other criteria, I beg to defer the answer to those who will be responsible for defining it.

The Chairman: Mr. Wright, if I may interrupt, I think the Auditor General has located a copy of the Financial Administration Act. He might now be able to answer your earlier question further.

Mr. Dye: Mr. Wright, the Governor in Council may order the scheduling of Crown corporations. In Schedule D, as part of the criteria used to put in a "corporation", the phrase here goes:

(ii) is ordinarily required to conduct its operations without appropriations.

That was put into the criteria in 1976.

The Chairman: Mr. Wright, it being after 12.30 p.m., with some members of the committee having other commitments, and since we will be having the same witnesses again on Thursday, may I ask you to continue then. Mr. Kelly, I apologize to you for not reaching you, but I will put you on the list for sure next time.

Mr. Kelly: Are you going to guarantee that I am first off the mark?

An hon. Member: You are second.

The Chairman: *Numero uno.*

Mr. Kelly: Okay. Well, if I may have just one comment based on what I have read and what I have heard this afternoon, Mr. Chairman, if there were ever to be a manual written on Crown corporations on how not to do things, the subject would surely be VIA Rail.

The Chairman: On that note I will thank our witnesses for their appearance with us this morning. We will look forward to seeing most of them again on Thursday at the same time and in the same room. Thank you all. This meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

être fondés sur le degré de dépendance envers les deniers publics, la nature des opérations et le degré de propriété de l'État.

M. Franche: Monsieur le président, je crois que ceux qui sont responsables de l'établissement de ces critères seraient mieux placés pour répondre à cette question. Il reviendrait aux actionnaires et, en dernier ressort, au Parlement, d'établir de tels critères. Certains de ceux mentionnés par le député sont certainement valides, mais je préférerais laisser les responsables décider s'il est nécessaire d'imposer ou non de nouveaux critères.

Le président: Si vous me permettez d'interrompre, monsieur Wright, je crois que le vérificateur général a trouvé un exemplaire de la Loi sur l'administration financière et il pourra maintenant répondre à la question que vous lui avez posée.

M. Dye: Monsieur Wright, le gouverneur en conseil peut décider d'une reclassification des sociétés de la Couronne. Je trouve ici à l'annexe D, à propos des critères utilisés pour une «corporation»:

(ii) est ordinairement tenue de conduire ses opérations sans crédits budgétaires.

C'est ce qui figurait dans les critères de 1976.

Le président: Il est plus midi et demi passé, monsieur Wright, et certains députés doivent se rendre à d'autres réunions. Puisque nous aurons les mêmes témoins jeudi, nous pourrions reprendre cette discussion à ce moment-là. Je m'excuse, monsieur Kelly, de vous avoir laissé de côté, mais je vous assure que ce sera votre tour la prochaine fois.

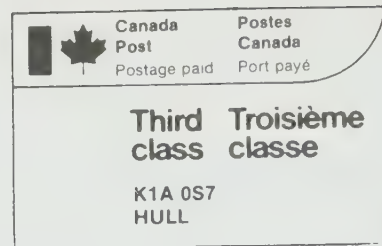
M. Kelly: Pouvez-vous m'assurer que je serai le premier sur la liste?

Un député: Vous êtes le second.

Le président: «Numéro uno».

M. Kelly: Très bien. Permettez-moi de faire une petite observation sur ce que j'ai lu et entendu cet après-midi, monsieur le président: si jamais on devait écrire un manuel sur les choses à ne pas faire par une société de la Couronne, le sujet en serait indubitablement VIA Rail.

Le président: Sur ces belles paroles, je vais remercier nos témoins de ce matin, dont nous reverrons la plupart jeudi, même heure, même salle. Merci à tous. La séance est levée.



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
l'imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnement et Services Canada
45, boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

WITNESSES—TÉMOINS

TUESDAY, FEBRUARY 22, 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. V. Sahgal, Principal, Audit Operations Branch.

From the Department of Transport:

Mr. Arthur Kroeger, Deputy Minister.

From VIA Rail Canada Incorporated:

Mr. P.A.H. Franche, President and Chief Executive Officer.

LE MARDI 22 FÉVRIER 1983

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. V. Sahgal, Directeur principal, Direction des opérations
de vérification.

Du Ministère des Transports:

M. Arthur Kroeger, Sous-ministre.

De VIA Rail Canada Incorporée:

M. P.A.H. Franche, Président et Directeur-général.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 70

Thursday, February 24, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 70

Le jeudi 24 février 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on**Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations and Chapter 13—Comprehensive Audit of the Department of Transport—Surface Transportation Program

CONCERNANT:

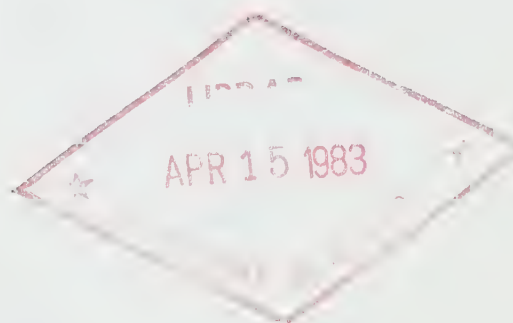
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982—Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne et Chapitre 13—Vérification intégrée du Ministère des Transports—Programme des Transports de surface

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Doug Anguish
Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Les Benjamin
Lloyd R. Crouse
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Hon. Ron Huntington
Thomas H. Lefebvre
André Maltais
Hon. John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

Thursday, February 24, 1983

Lloyd R. Crouse replaced Hon. Perrin Beatty.

Conformément à l'article 69(4)(b) du Règlement

Le jeudi 24 février 1983

Lloyd R. Crouse remplace l'hon. Perrin Beatty.

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 24, 1983

(81)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:09 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Mrs. Cossitt, Messrs. Clarke, (*Vancouver Quadra*), Garant, Kelly, Lang and Wright.

Other Member present: Mr. Hovdebo.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of Transport:* Mr. N.G. Mulder, Administrator, Canadian Surface Transportation Administration; Mr. R. Tittley, Director-General, Rail Passenger. *From VIA Rail Canada Incorporated:* Mr. H.A. Renouf, Chairman of the Board; Mr. P.A.H. Franche, President and Chief Executive Officer; Mr. J.A. Hanna, Vice-President, Finance and Administration.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, the following:

(a) Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations; and

(b) Chapter 13—Comprehensive Audit of the Department of Transport—Surface Transportation Program.

Messrs. Dye, Mulder, Renouf and Franche made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Document entitled "PASSENGER TRANSPORT DEFICIT (1979)" provided by the Department of Transport (*See Appendix "PUBL-117"*).

At 12:48 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 24 FÉVRIER 1983

(81)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics s'est réuni aujourd'hui à 11h09 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: M^{me} Cossitt, MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Garant, Kelly, Lang et Wright.

Autre député présent: M. Hovdebo.

Aussi présents: Du service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams et M. T. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. Du ministère des Transports: M. N.G. Mulder, administrateur, Administration canadienne des transports de surface; M. R. Tittley, directeur général, services ferroviaires voyageurs. De VIA Rail Canada Incorporé: M. H.A. Renouf, président du conseil d'administration; M. P.A.H. Franche, président et directeur général et M. J.A. Hanna, vice-président, finances et administration.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et tout particulièrement ce qui suit:

a) Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne; et

b) Chapitre 13—Vérification intégrée du ministère des Transports—programme des transports de surface.

MM. Dye, Mulder, Renouf et Franche font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à l'Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président autorise que le document suivant soit joint aux procès-verbal et délibérations de ce jour:

Document intitulé «Déficit du service de transport des passagers (1979)» produit par le ministère des Transports (*voir appendice «PUBL-117»*).

A 12h48, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, February 24, 1983

• 1108

The Chairman: Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982. We are resuming consideration of Chapter 2, Accountability of Crown-owned Corporations; and Chapter 13, a comprehensive audit of the Department of Transport Surface Transportation Program.

I welcome our witnesses back with us today. From the Office of the Auditor General of Canada, we have Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. V. Sahgal, Principal, Audit Operations Branch; and Mr. L.M. McGimpsey, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch. From the Department of Transport, we have Mr. N.G. Mulder, Administrator, Canadian Surface Transportation Administration; and Mr. R. Tittley, Director-General, Rail Passenger. From VIA Rail Canada Incorporated we have Mr. Harold Renouf, Chairman of the Board; Mr. Pierre Franche, President and Chief Executive Officer; Mr. G. Fortin, Vice-President, Law and Corporate Secretary; and Mr. J.A. Hanna, Vice-President, Finance and Administration. Welcome back, gentlemen.

• 1110

As is our custom, I will provide an opportunity for the Auditor General and the other principal witnesses to make a brief statement at this time. Mr. Dye.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you Mr. Chairman. I am interested in this series of hearings, not only with VIA Rail but also with CN Marine and in our opening meeting to review my recommendations with your committee on the broad corporate legislation requirements to improve accountability for Crown corporations.

I was very pleased to hear VIA Rail's president, Mr. Franche, in his comments the other day refer to the need for a VIA Rail act which I think he said would clearly state the policy objectives for the corporation and define roles and responsibilities for the various participants. I look on that as an endorsement of what I am also saying in terms of the mandating needs for Parliament. I think his description for improvements in that direction indicates that there is a benefit not only for Parliament but also for the corporations. I hope your committee will look at the seven recommendations we have made, and I am sure you will. I think they will allow the department to improve its controls over the program.

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 24 février 1983

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à l'Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982. Nous poursuivons l'étude du chapitre 2, Obligation de rendre compte des sociétés propriétés de la Couronne, et du chapitre 13, Vérification intégrée du ministère des Transports, programme des transports de surface.

Bienvenue aux témoins qui reviennent devant nous aujourd'hui. Du Bureau du Vérificateur général du Canada, nous recevons M. Kenneth M. Dye, vérificateur général, M. V. Sahgal, directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, et M. L.M. McGimpsey, vérificateur général adjoint, Direction générale des opérations de vérification. Du ministère des Transports, nous recevons M. N.G. Mulder, administrateur, Administration canadienne des transports de surface, et M. R. Tittley, directeur général, Services ferroviaires voyageurs. Nous avons de VIA Rail Canada Incorporé, M. Harold Renouf, président du Conseil d'administration, M. Pierre Franche, président-directeur général, M. G. Fortin, vice-président, Affaires juridiques et secrétaire général, et M. J.A. Hanna, vice-président, Finances et administration. Messieurs, nous sommes heureux de vous revoir.

Suivant notre coutume, je vais laisser au Vérificateur général et aux autres témoins principaux l'occasion de dire quelques mots tout de suite. Monsieur Dye.

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Cette série de séances m'intéresse particulièrement, non seulement parce qu'il est question de VIA Rail, mais parce qu'on discutera également de CN Marine. Lors de notre première réunion, quand j'ai revu mes recommandations pour la gouverne du Comité, j'ai fait état des grandes exigences législatives qui permettraient d'améliorer l'imputabilité des sociétés de la Couronne.

J'ai été très heureux d'entendre M. Franche, le président de VIA Rail, dire l'autre jour qu'il fallait une loi sur VIA Rail car on y énoncerait ainsi clairement les objectifs politiques de la Société et on définirait mieux les rôles et responsabilités des diverses parties. Venant de sa part, je considère cela comme un endossement des recommandations que j'ai présentées au Parlement. La façon dont il a parlé des améliorations à apporter au mandat laisse croire que non seulement le Parlement mais aussi les sociétés en tireront profit. J'espère que votre Comité étudiera les sept recommandations que nous avons faites car elles permettront au ministère de mieux contrôler le programme.

[Texte]

I know it is going to take time to properly analyse the needs of passengers in this country on any type of transportation. I view it the responsibility of the department to do a market analysis of all the various modes of transportation. I also think it is incumbent upon VIA Rail, if they have not already done it, to do a market analysis of each line and determine the needs of their ridership, where they want to go and what they are willing to pay, before they can properly set out a financial expenditure forecast. I do not think that can be done unless you have some idea of the market available.

So I think your committee might consider establishing a timetable asking the department when they will be able to provide information to your committee about the implementation of my recommendations, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye. Mr. Mulder, any comments from the department this morning?

Mr. N.G. Mulder (Administrator, Canadian Surface Transportation Administration, Department of Transport): No, Mr. Chairman, no comments, no opening remarks. But I do want to table some information with the committee, if you agree. One of the members, I believe is was Mr. Massé, on Tuesday asked for data on the cost of transportation by mode. We do not have the cost of each mode, as to what it costs to move by automobile or bus and rail and air, but we do have the data on deficits, what the direct and indirect subsidies are for each mode. If you agree, perhaps we could provide the information to the clerk and it could be attached to the minutes.

The Chairman: Yes, if you could provide that to the clerk then perhaps he could distribute it.

Mr. Lang, on a point of order.

Mr. Lang: On a point of order, Mr. Chairman, it was I who had requested the information. Is the information not available now, or is it just that you do not have the costs available?

Mr. Mulder: The information we provided has to do with the direct and indirect subsidies.

Mr. Lang: Yes, but that is not the information I asked for.

Mr. Mulder: No, what you wanted was the total cost. For example, say between Toronto and Montreal, what is the cost to go by air, bus, automobile and so on? We do not have that available in a systematic way available. We could get it. If you took a certain origin-destination, say Ottawa-Montreal, we have data available as to what it costs to go by bus, what it costs to go by air, what the total cost would be going by automobile and then by rail passenger. We could get that, but we do not have it broken down in average right across the country because it depends so much on travel conditions, on the type of service being provided and so on.

Mr. Lang: One of the reasons I asked is because I recently attended a seminar on transportation with academics, scientists and officials, and they did have this kind of information.

[Traduction]

Je sais qu'il faudra du temps pour analyser comme il faut les besoins des voyageurs canadiens, quel que soit le mode de transport qu'ils utilisent. D'après moi, le ministère a la responsabilité de faire une étude de marché des divers moyens de transport. Quant à VIA Rail, elle devrait, si ce n'est déjà fait, mener une étude de marché pour chacun de ses trajets afin de connaître les besoins des voyageurs, les destinations qu'ils choisissent et les tarifs qu'ils sont prêts à payer avant de faire ses prévisions de dépenses. A mon avis, de telles précisions ne peuvent pas se faire si on n'a pas une bonne idée du marché.

Votre Comité devrait donc songer à établir un calendrier suivant lequel le ministère pourrait vous fournir des renseignements sur la mise en oeuvre de mes recommandations.

Le président: Merci, monsieur Dye. Monsieur Mulder, le ministère a-t-il quelque chose à dire ce matin?

M. N.G. Mulder (administrateur, Administration canadienne des transports de surface, ministère des Transports): Non, monsieur le président, ni commentaires, ni remarques préliminaires. Je voudrais toutefois déposer certains renseignements, si vous êtes d'accord. L'un de vos membres, M. Massé je crois, a demandé mardi dernier des données sur les coûts des divers modes de transport. Nous ne pouvons pas vous dire combien il en coûte pour effectuer un trajet en automobile, en autobus, en chemin de fer ou en avion, mais nous avons des données sur les déficits et sur les subventions directes et indirectes versées pour chacun de ces modes. Si vous êtes d'accord, nous fournirons les renseignements au greffier qui pourra les annexer au compte rendu.

Le président: Oui, si vous pouvez les remettre au greffier, il pourra en distribuer des copies.

M. Lang invoque le Règlement.

M. Lang: Monsieur le président, j'invoque le Règlement. C'est moi qui ai demandé ces renseignements. Est-ce que ce que j'ai demandé n'est pas disponible ou est-ce tout simplement que vous n'avez pas de tableaux des coûts?

M. Mulder: Nous disposons de renseignements sur les subventions directes et indirectes seulement.

M. Lang: Je comprends, mais ce n'est pas ce que j'ai demandé.

M. Mulder: Non, je sais, vous avez demandé quel était le coût total. Vous voulez par exemple savoir combien il en coûterait pour voyager entre Toronto et Montréal par avion, par autobus, par automobile, etc., n'est-ce pas? Nous n'avons pas de données systématiques. Nous pourrions faire des recherches. Nous pourrions par exemple comparer les coûts de transport par autobus, par avion, par automobile et par chemin de fer entre Ottawa et Montréal. Cependant, nous ne disposons pas d'une telle ventilation pour toutes les régions du pays parce que cela dépend trop de l'état des routes, du genre de services fournis, etc.

M. Lang: Si j'ai demandé ces renseignements, c'est que j'ai récemment participé à un colloque sur le transport qui regroupait des professeurs, des scientifiques et des fonctionnai-

[Text]

One of the things, and I believe my memory serves me correct, was that rail transportation was 12 times as expensive per passenger per kilometre as auto transportation, but I wanted to get that confirmed.

Mr. Mulder: The data we provided, Mr. Chairman, ties in with this because those figures you referred to I understood to be the direct and indirect subsidies. That is the cost to the public purse of moving these people. As you can see there, I believe the figures are, for example, 14.1 for rail passenger and 1.1 by air, and about 9¢ per passenger kilometre for the automobile. That is the type of information we do have, yes.

Mr. Lang: Okay, thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Lang and Mr. Mulder. Mr. Franche.

Mr. P.A.H. Franche (President and Chief Executive Officer, VIA Rail Canada Incorporated): Mr. Chairman, I do not have a statement but, with your permission, I will read into the record some information on payments to CN and CP, which I was asked about at the last meeting.

The Chairman: This is resulting from the questions of Mr. Thompson and relating to the contracts for which the moneys were paid.

Mr. Franche: Yes that is right. At your wish, when you want me, I will read them into the record.

The Chairman: I think this would be a good time, Mr. Franche.

Mr. Franche: Mr. Chairman, 1978 payments to CN, \$9,176,294; to CP, \$8,333,229. That is very small, not of great significance. However, 1979, paid to CN, \$199,476,272; to CP, \$59,238,697. In 1980, paid to CN, \$282,698,629; to CP, \$65,871,113.

Then I must advise the members that in 1981 the figures I will state exclude the settlement invoice, what we sometimes call the fourteenth bill because we still do not have it. That has to be audited by the CTC, and once that is audited we will then have up-to-date figures.

However, excluding the fourteenth bill, paid to CN in 1981, \$336,214,124; to CP, \$70,963,700, again for 1981 and without the fourteenth bill. For 1982 we only have the first eight months; I am not sure they would be useful to the committee at this time, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Franche. Mr. Kelly, on this point.

Mr. Kelly: A question based on those facts. The CP figures seem to go up by about roughly 10% to 12%, but the CN figures appear to jump by a higher rate. Is that a quick, accurate assessment of those figures? Why is that? Why would CN figures be rising more rapidly than the CP figures? Would not the same sort of cost factors be involved in both railroads?

[Translation]

res, et eux disposaient de ce genre de renseignement. Si je ne m'abuse, on a dit entre autres que le transport par voie ferrée coûtait 12 fois le transport par automobile au kilomètre et par passager. Je voulais en obtenir confirmation.

M. Mulder: Il y a un lien avec ces données puisque ce dont vous parlez, c'est d'une comparaison tenant compte des subventions directes et indirectes. Il s'agit des coûts de transport défrayés à même les fonds publics. Comme vous verrez, on dit par exemple ici qu'il en coûte 14.1 pour le service ferroviaire voyageur et 1.1 par avion, puis environ 9¢ du kilomètre par passager pour l'automobile. Voilà le genre de renseignements dont nous disposons.

M. Lang: Alors, c'est très bien, merci.

Le président: Merci, monsieur Lang et monsieur Mulder. Monsieur Franche.

M. P.A.H. Franche (président-directeur général, VIA Rail Canada Incorpore): Monsieur le président, je n'ai aucune déclaration à faire, mais avec votre permission, je lirai certains renseignements sur les sommes versées au CN et au CP afin que ce soit consigné. On m'a demandé de fournir ces renseignements la dernière fois.

Le président: Cela fait suite à des questions posées par M. Thompson à propos des contrats avec ces sociétés.

M. Franche: C'est exact. Si vous le désirez, je les lirai à haute voix.

Le président: C'est tout à fait opportun, monsieur Franche.

M. Franche: En 1978, nous avons payé au CN \$9,176,294 et au CP, \$8,333,229. C'est très peu, presque insignifiant. Toutefois, en 1979, nous avons versé au CN \$199,476,272 et au CP, \$59,238,697. En 1980, au CN, \$282,698,629, et au CP, \$65,871,113.

Pour ce qui est de 1981, je dois vous aviser que les chiffres que je vous donnerai ne tiennent pas compte de ce que nous appelons la quatorzième facture, la facture de balancement, car nous ne l'avons pas encore reçue. Il doit y avoir d'abord vérification par la CCT. Ce n'est qu'après que nous aurons des chiffres à jour.

Donc, sans tenir compte de la quatorzième facture, nous avons versé au CN, en 1981, \$336,214,124, et au CP, \$70,963,700. Quant à 1982, nous n'avons que les huit premiers mois; je ne crois pas que ce serait très utile au Comité.

Le président: Merci, monsieur Franche. Monsieur Kelly.

M. Kelly: Je voudrais poser une question sur ce qu'on vient de dire. Les montants versés au CP ont semblé augmenter d'environ 10 à 12 p. 100, tandis que ceux versés au CN ont semblé augmenter beaucoup plus rapidement. Est-ce que je me trompe? Pourquoi? Pourquoi les sommes versées au CN augmentent-elles plus rapidement que celles versées au CP? Les coûts ne sont-ils pas les mêmes pour les deux chemins de fer?

[Texte]

Mr. Franche: Mr. Chairman, one of the factors, if I recall, is that there has been a shift in the responsibility as to who does the maintenance, for example. Quite a bit of the equipment is now maintained by CN instead of CP, and some of what we call the back-shopping, which is the major overhaul of equipment. It is now almost all done by CN instead of CP.

Mr. Wright: Why?

Mr. Franche: First of all, I think CP is not that interested in the maintenance, or they prefer to have it done by CN. As we do not have our own maintenance facilities, we make arrangements for CN to do the maintenance. It is also, I think, more economical, we hope, in the sense that at least it is one shop and the same people who are trained to do the work, instead of having more of the same people of different trades across the country.

The Chairman: Mr. Franche, as I recall, on Tuesday you had undertaken to make inquiries about the availability of the contracts with CN and CP and as to whether or not those companies would want you to make public any of the documentation.

• 1120

Have you a report on that?

Mr. Franche: Yes, Mr. Chairman. I have reached Mr. Lawless of CN this morning. He was out of town yesterday. CN wish to take it under advisement. They are obviously concerned with making the documents public. I must tell the committee that after the meeting I realized that there was a clause in the agreements which specifically protects the confidentiality of the agreements and which first of all requires that the agreements remain confidential, but, at the same time, says that if one party wants to make it confidential he must seek the authority of the other parties. So this morning Mr. Lawless was taking it under advisement, and I told him I would report that as such to you. Mr. Allison, the Executive Vice-President of CP Rail, with whom we deal on all these matters and negotiate our agreements, was out of town yesterday and today so I cannot say what their position would be although I think on past experience it would probably be the same.

So this I report to the committee this morning, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Franche.

Mr. Kelly: May I ask Mr. Franche if he explored the full range of options with those people?

Mr. Franche: I did not grasp the question. May I have it again, please? I am sorry.

Mr. Kelly: Did you explore the full range of options with those people in your conversations with them?

Mr. Franche: I spoke with Mr. Lawless of the possibility of kind of summarizing it, as I have mentioned to you; but because, again, of the confidentiality clause that is built into the agreement even that part of it makes it difficult for me. I think that possibly a solution, which I did not discuss this

[Traduction]

M. Franche: L'une des raisons, c'est qu'il y a eu redistribution des tâches d'entretien par exemple. Une bonne partie de l'équipement est maintenant entretenue par le CN plutôt que par le CP; en outre, la réfection de l'équipement est faite également par le CN et non pas par le CP.

M. Wright: Pourquoi?

M. Franche: Tout d'abord, je crois que le CP se désintéresse de l'entretien. Disons qu'il préfère que le CN le fasse. Comme nous n'avons pas nos propres installations, nous avons confié au CN tout ce qui touche l'entretien. Nous croyons également, du moins nous l'espérons, que c'est plus économique de tout faire faire par les mêmes personnes qui ont la formation nécessaire, plutôt que par des équipes différentes de formation diverse.

Le président: Monsieur Franche, si je ne m'abuse, vous vous étiez engagé mardi à vous renseigner sur la possibilité d'obtenir les contrats passés avec le CN et le CP. Nous voulions savoir si ces sociétés seraient prêtes à rendre publics certains documents.

Pouvez-vous nous faire rapport à ce sujet?

M. Franche: Oui, monsieur le président. J'ai communiqué avec m. Lawless du CN ce matin. Il était à l'extérieur de la ville hier. Le CN désire y réfléchir. Manifestement, il s'inquiète à l'idée de rendre les documents publics. Je me dois de dire au Comité qu'après la réunion, je me suis rendu compte que les contrats contenaient une disposition protégeant expressément le caractère confidentiel des ententes, laquelle disposition prévoit d'abord qu'elles doivent demeurer confidentielles, mais également que, si l'une des parties à l'entente désire les rendre confidentielles, elle doit obtenir l'autorisation de l'autre. Ce matin donc, M. Lawless y réfléchissait et je lui ai dit que c'est ce que je vous transmettrais. M. Allison, vice-président directeur général de CP Rail, avec qui nous avons traité de ces affaires et négocié nos ententes, était à l'extérieur de la ville hier et encore aujourd'hui; donc je ne saurais vous dire quelle sera sa position, bien que l'expérience passée me fasse penser qu'il dira probablement la même chose.

C'est donc ce que j'ai à rapporter au Comité ce matin, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Franche.

M. Kelly: Puis-je demander à M. Franche s'il a examiné toutes les options possibles avec les autres intéressés?

M. Franche: Je n'ai pas compris la question. Pouvez-vous la répéter, s'il vous plaît? Excusez-moi.

M. Kelly: Avez-vous examiné toutes les options possibles avec vos homologues dans vos conversations avec eux?

M. Franche: J'ai parlé avec M. Lawless de la possibilité de préparer un genre de résumé des contrats, comme je vous l'ai déjà dit; toutefois, encore une fois, à cause de la disposition sur la confidentialité qui figure dans l'entente, même cela est difficile. Je crois qu'une solution possible, dont malheureuse-

[Text]

morning, unfortunately, with Mr. Lawless, was the possibility of an in camera meeting.

I must tell members of this committee, Mr. Chairman, that, from my knowledge of that agreement, members of the committee will find no solution as to how bills are charged because it is a straight reference to R-6313. So there is nothing in there that explains how charges are calculated, because then we would know ourselves.

The Chairman: In the agreement?

Mr. Franche: In the agreement, that is right. Depending on the decision of the committee and so forth, maybe an in camera meeting would explain what is in there; but I can assure you that you will find no answer except a reference to the costing order R-6313.

The Chairman: And you have not seen that order R-6313 yourself?

Mr. Franche: The order R-6313 is a very short public document—that one is—by the Canadian Transportation Commission that I am sure is available to the committee. But it only makes reference to long-term variable costs, and how it is applied through the methodology and so forth is not explained there. As I say, it is, I think, maybe just one paragraph.

The Chairman: Well, the people who do the billing and the auditors from the CTC must refer to a document in order to make up the billings and then to audit the billings. What do they refer to?

Mr. Franche: Mr. Chairman, I think that would have to be referred to the Canadian Transport Commission. Unfortunately, we do not have that document. That is an internal document to the CTC and to the railroads.

The Chairman: So, from the practical point of view of VIA Rail, you make the payments when you are billed and you rely on the audit by the CTC and the fact that the government provides the money to cover these bills as being your clearance, if I can put it that way.

Mr. Franche: The way it works, Mr. Chairman, is as follows. We have anticipated bills. We have 12 bills during the year. After that, within 90 days of the end of the calendar year, which is our fiscal year, we get what we call the thirteenth bill. Then that is paid to the railroad companies, and after that the CTC audits the books of those companies to assure itself that they have applied the costing order properly and to their satisfaction. Then they advise us of the fourteenth bill, and that can be a year or a year and a half afterwards, of how much either we owe them or they owe us, but the practice has been more that we owe them than that they owe us. At certain times they will disallow certain charges to the railways, I presume, and then they come up with a final statement to us.

[Translation]

ment je n'ai pas discuté ce matin avec M. Lawless, serait une réunion à huis clos.

Je dois dire aux membres du Comité, monsieur le président, qu'à la lumière de ma connaissance de cette entente, les membres du Comité ne trouveront aucune solution sur la facturation puisqu'il n'y est question que d'un renvoi direct au règlement R-6313. On ne trouve donc rien dans les ententes qui explique le calcul des frais, ce qui nous permettrait alors de le savoir nous-mêmes.

Le président: Dans l'entente?

M. Franche: Dans l'entente, en effet. Selon la décision du Comité, etc., peut-être pourrait-on expliquer ce qui figure dans l'entente à une réunion à huis clos; toutefois, je puis vous affirmer que vous ne trouverez aucune réponse, sauf la mention du décret de facturation R-6313.

Le président: Vous n'avez pas vous-même vu le R-6313?

M. Franche: Le décret R-6313 est un très bref document, public celui-là, de la Commission canadienne des transports, il est certainement disponible, j'en suis persuadé, pour le Comité. Il n'y est question que des coûts variables à long terme, mais la façon d'appliquer la méthodologie, etc., n'y est pas expliquée. Comme je l'ai dit, je crois que le texte ne comprend qu'un paragraphe.

Le président: Ceux qui préparent la facturation et les vérificateurs de la Commission canadienne des transports doivent se référer à un document afin de préparer la facturation et de vérifier la facturation. A quoi se réfèrent-ils?

M. Franche: Monsieur le président, je crois qu'il faudrait vous référer à la Commission canadienne des transports. Malheureusement, nous n'avons pas ce document. Il s'agit d'un document propre à la Commission canadienne des transports et aux sociétés de chemins de fer.

Le président: Donc du point de vue pratique, de VIA Rail, vous effectuez les paiements lorsque vous recevez des factures et vous vous fiez à la vérification effectuée par la C.C.T. et au fait que le gouvernement vous fournit l'argent pour défrayer ces factures lorsque vous les avez vérifiées, si je peux m'exprimer ainsi.

M. Franche: Cela fonctionne, monsieur le président, de la façon suivante. Nous prévoyons les factures. Nous recevons 12 factures au cours de l'année. Ensuite, dans les 90 jours suivant la fin de l'année civile, laquelle est notre année financière, nous recevons ce que nous appelons la 13^{ième} facture. Une fois cette facture payée aux sociétés de chemins de fer, la C.C.T. vérifie les livres de ces sociétés afin de s'assurer qu'elles ont appliqué le décret de facturation correctement et à leur satisfaction. Ensuite elles nous font connaître la quatrième facture, un an ou un an et demi plus tard, nous informant ainsi soit que nous leur devons de l'argent ou qu'elles nous en doivent, mais habituellement, il arrive plus souvent que nous leur devons de l'argent que le contraire. Il arrive, je présume, que la C.C.T. rejette certains frais demandés par les sociétés de chemins de fer, et ce n'est qu'ensuite que celles-ci nous présentent le dernier bilan.

[Texte]

The Chairman: And your auditors, your accountants have no way of predicting what charge or credit might come through a year and a half after the close of any particular financial year; is that correct?

Mr. Franche: Mr. Chairman, after the twelfth bill, when we close our books, we try to make provision for what the thirteenth and fourteenth bills will be; that is, internal to us we think, based on past history and so forth, that it could be that—obviously we do not tell that to the railroads—and we wait for the end result. If members of the committee want a little more explanation, Mr. Hanna, our Vice-President of Finance and Administration, has that responsibility to prudently protect VIA so we hopefully will not have any supplementary estimates in the future.

The Chairman: I would invite Mr. Hanna to explain anything further that he might wish to, particularly if he has anything to enlighten the committee on as to the method he uses to make an estimate for the financial statements of VIA.

Mr. J.A. Hanna (Vice-President, Finance and Administration, VIA Rail Canada Incorporated): Mr. Chairman, because we are not privy to detailed information from the railways in a comprehensive way, VIA also supplies itself with different tools. We have a costing model that attempts to relate workload with the past experience in charges by the railway. We relate to those and compare those to bills submitted by the railways based on their anticipated charges as well as their actual invoices in each month. When we come towards the end of the year, we examine our experience, looking at thirteenth bills from prior years—1979, 1980, 1981—and we take them into account and also take into account changes that may happen in the inflation rate, for example. The thirteenth bill is a reflection of the adjustments in terms of inflation changes or methodology changes or, also, changes in business mix. All those considerations are factored in, based on our analysis, and from that we make what I call a provision for a thirteenth bill and a fourteenth bill. Again, we know very well that, whatever technique we use, it is not 100% accurate. It is our best judgment call on what the potential charge would be. We started that in the year 1981 and so far have proven successful to some degree.

The Chairman: Thank you, Mr. Hanna.

Members of the committee, I invite any further discussion you wish, but I suggest that we may have come up with a dry hole, if I may refer to VIA Rail that way. They have told us that they do not have any more information that they can give us, and I think we might have to accept that. Perhaps you would like to refer it to the steering committee for further consideration. I can see one or two other possible avenues: we might want to call the CTC in here with their auditors if we

[Traduction]

Le président: Vos vérificateurs, vos comptables n'ont aucune façon de prédire quels frais ou quels crédits pourraient vous être présentés un an et demi après la fin d'une financière particulière; est-ce exact?

M. Franche: Monsieur le président, après la douzième facture, lorsque nous fermons nos livres, nous tentons de prévoir quelles seront les treizième et quatorzième factures; c'est-à-dire, à partir des documents dont nous disposons, des antécédents, etc., nous pensons qu'il pourrait s'agir de telles ou telles sommes; évidemment, nous ne le disons pas aux sociétés de chemins de fer, et ensuite nous attendons le résultat final. Si les membres du Comité veulent une explication un peu plus détaillée, M. Hanna, notre vice-président aux finances et à l'administration, a comme responsabilité de protéger VIA prudemment, de façon que nous n'ayons pas, peut-on l'espérer, à l'avenir, à présenter un budget supplémentaire.

Le président: J'invite M. Hanna, s'il le désire, à nous expliquer plus avant cette question, surtout s'il peut ajouter quelque chose qui éclairerait le Comité sur la méthode utilisée pour préparer les prévisions budgétaires en vue des états financiers de VIA.

M. J.A. Hanna (vice-président, Finances et administration, VIA Rail Canada Incorporated): Monsieur le président, parce que les sociétés de chemins de fer ne nous communiquent aucun renseignement détaillé et approfondi, VIA doit également se doter d'outils différents. Nous avons un modèle de facturation grâce auquel nous tentons de faire le lien entre les services et les frais fondés sur l'expérience passée des sociétés de chemins de fer. Nous faisons donc la relation et nous comparons nos chiffres aux factures présentées par les sociétés de chemins de fer fondées sur leurs anticipations de frais, ainsi que sur les factures réelles qu'elles envoient chaque mois. Vers la fin de l'année, nous étudions l'expérience antérieure, nous examinons les treizièmes factures des années précédentes, 1979, 1980, 1981, nous en tenons compte tout comme nous tenons compte de changements qui pourraient se produire dans le taux d'inflation, par exemple. La treizième facture est le reflet de tous les ajustements, c'est-à-dire les modifications du taux d'inflation ou des changements de méthodologie, ou encore des changements dans le niveau des affaires. Nous tenons compte de toutes ces considérations fondées sur notre analyse, et nous mettons alors ce que j'appelle une réserve de côté pour les treizième et quatorzième factures. Évidemment, nous savons fort bien que, quelle que soit la technique utilisée, elle n'est pas précise à 100 p. 100, il s'agit, au mieux de notre connaissance, de prévoir les frais éventuels. Nous avons commencé à utiliser cette méthode pour l'année 1981 et jusqu'à présent, nous avons rencontré un certain succès.

Le président: Merci, monsieur Hanna.

Messieurs les membres du Comité, vous êtes, bien sûr, libres de continuer dans cette veine si vous le souhaitez, mais j'aimerais souligner que nous sommes peut-être dans une impasse, si je peux me permettre d'appeler ainsi VIA Rail. Les représentants de VIA nous ont dit ne pas avoir d'autres renseignements qu'ils peuvent nous donner, et je crois qu'il nous faudra peut-être accepter cela. Peut-être voudrez-vous renvoyer la question au comité de direction pour une étude

[Text]

want more information, or it might be appropriate to have the Minister of Transport here because they are, after all, his expenditures. I am not sure. Anyway, any further discussion?

Mr. Wright: Mr. Chairman, I wonder if I could ask the Auditor General a question. Does he have the authority to examine the contract between CN, CP and VIA Rail?

• 1130

Mr. Dye: Under normal circumstances, I probably would not, but I think if I felt it was necessary to understand that contract in order to fulfil my responsibilities to Parliament as auditor of the accounts of Canada, then I believe I have access to those records. However, I would have to respect the confidentiality of it. You know, there is a third party, private-sector corporation out there and two Crowns involved. It would be a very sensitive issue, Mr. Wright.

Mr. Wright: Mr. Chairman, to the Auditor General. Then the answer is that you did not feel it was necessary to examine the contracts between the three parties.

Mr. Dye: We were auditing the Department of Transport and bringing to your attention our concern about the rising costs and the accountability of VIA Rail to Parliament and also to the Department of Transport. We stopped at that point without having to demonstrate that there might be some concerns over contracts where you go the next step back between the Crown corporation, for which we are not the auditors, and its suppliers. We did not go that far.

Mr. Wright: Then, Mr. Chairman, the Auditor General, if this is the way he is answering, if he felt there was sufficient justification, he could have examined the contracts.

Mr. Dye: Yes. Had I believed it was necessary for me to adequately report to Parliament on this concern we have with the Department of Transport, yes, I think I could have, and I think the reality of it would have been a long discussion with the principals involved in order to gain access. It would be a lengthy, prolonged debate just to get access to the documents.

Mr. Wright: Thank you.

The Chairman: Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: I was just wondering if it is possible to ask Mr. Hanna if the audit by the CTC is a comprehensive audit, or is it just to assure themselves that the money has been spent for what they say it has been spent?

Mr. Hanna: To the best of my knowledge, the CTC audit is one that concerns itself with the testing of the methodology, whether it was properly used and properly followed. Definitely the CTC audit is not a value-for-money audit.

Mr. Hovdebo: Mr. Chairman, does this billing order R-6313 include return on investment, or do you know?

[Translation]

plus approfondie. J'envisage une ou deux autres possibilités: Nous pourrions convoquer la C.C.T., avec ses vérificateurs, si nous désirons plus d'informations, ou il conviendrait peut-être que le ministre des Transports vienne ici, puisqu'il s'agit après tout de son budget de dépenses. Je ne sais pas au juste. Quoi qu'il en soit, y a-t-il autre chose?

M. Wright: Monsieur le président, puis-je poser une question au Vérificateur général. Détient-il l'autorité d'examiner le contrat conclu entre le CN, CP et VIA Rail?

M. Dye: Dans des circonstances normales, je ne l'aurais probablement pas, mais si j'estimais nécessaire de comprendre ce contrat pour bien m'acquitter de mes responsabilités envers le Parlement en ma qualité de vérificateur des comptes du Canada, je pense que je pourrais obtenir accès à ces dossiers. Je serais toutefois tenu d'en respecter le caractère confidentiel. N'oubliez pas qu'un tiers, une société du secteur privé, est partie à cette affaire, ainsi que deux sociétés de la Couronne. Cette situation serait fort délicate, monsieur Wright.

M. Wright: Donc, monsieur le vérificateur général, vous n'avez pas jugé nécessaire d'étudier les contrats liant ces trois parties.

M. Dye: Nous avons effectué une vérification du ministère des Transports et nous avons voulu attirer votre attention sur nos préoccupations au sujet des augmentations des coûts, ainsi que du fait que VIA Rail est comptable au Parlement et au ministère des Transports. Nous ne sommes pas allés plus loin et c'est la raison pour laquelle nous ne nous sommes pas penchés sur les contrats conclus entre cette société de la Couronne et ses fournisseurs, car, comme vous le savez, nous n'avons qu'une responsabilité de vérification, eu égard aux sociétés de la Couronne.

M. Wright: Il me semble, monsieur le président, que si le vérificateur général estimait qu'il y avait des raisons suffisantes de s'inquiéter, il aurait pu demander à voir ces contrats.

M. Dye: Oui. Si j'avais cru cette mesure nécessaire pour faire un bon rapport au Parlement sur cette affaire du ministère des Transports, j'aurais probablement pu obtenir accès à ces dossiers en m'adressant aux parties intéressées. J'aurais probablement pu obtenir accès à ces documents, mais seulement après de longs débats.

M. Wright: Merci.

Le président: Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: J'aimerais demander à M. Hanna si la société a effectué une vérification intégrée ou bien si elle s'est simplement contentée de vérifier si les fonds avaient été dépensés de la manière prévue?

M. Hanna: En autant que je sache, la CCT a vérifié si la méthode avait été utilisée et appliquée de manière appropriée. Il ne s'agissait absolument pas d'une vérification du rendement de l'argent.

M. Hovdebo: Savez-vous si le règlement de facturation no R-6313 porte aussi sur le rendement des investissements?

[Texte]

Mr. Hanna: I would probably speak out of context slightly. I believe R-6313 makes some provisions for cost of capital in some cases, or opportunity costs in some cases. I am not aware of the full details on those, but I think R-6313 allows for those kinds of considerations.

Mr. Hovdebo: In your financial or annual report, which is, you know, not very extensive as far as these expenditures are concerned, do all of those things fall into operating costs as far as CP and CN payments are concerned?

Mr. Hanna: Yes, except for a portion of CN charges which we call back-shopping. Those are charged to capital and reflect themselves through capital expenditure.

Mr. Hovdebo: Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Hovdebo.

After one whole day and one third of a meeting we come to Mr. Kelly.

Mr. Kelly: I am sorry that the Deputy Minister of the Department of Transport is not here, as I think our focus should be as much on that department as it is on VIA Rail, because so many of the difficulties of VIA Rail, I think, seem to be the result of its relationship with the department. Is there any reason why Mr. Kroeger could not be here today?

The Chairman: Yes. Mr. Kroeger had a long-standing engagement for today and had given us his apologies prior to Tuesday. He could only come for the one day.

Mr. Kelly: Is Mr. Mulder the next in line, the way the chain of command flows in the department?

Mr. Mulder: On this issue, yes, sir.

Mr. Kelly: Okay. Were you around back in 1977 when VIA was set up?

Mr. Mulder: I was in the department. I was not responsible for the dealings with VIA.

Mr. Kelly: It was placed in Schedule D, which is the commercially viable section of the Crown corporation schedule, yet it is very obvious from the track record that it is not a commercially viable operation. And you did that—which just boggles my mind—without a market study to determine its viability. How do you account for the exotic placement of VIA Rail in Schedule D?

Mr. Mulder: The answer is that, first of all, it was assumed that VIA would be more commercially viable than it has turned out to be. Your comment is entirely accurate; it is not commercially viable. It certainly is not even as viable as we had hoped it would have been over time.

Mr. Kelly: That assumption has cost the taxpayers of Canada \$1.5 billion over the last five years.

Mr. Mulder: Yes, sir, you are right.

Mr. Kelly: That is a tragic error in my eyes.

[Traduction]

M. Hanna: Je vais être obligé de sortir un peu du contexte. Il me semble que ce règlement comprend des dispositions sur le coût du financement ainsi que sur le coût des options. Je ne connais pas tous les détails.

M. Hovdebo: Votre rapport financier annuel n'est pas, vous en conviendrez, très complet en ce qui concerne ces dépenses. J'aimerais savoir si les paiements du CP et du CN sont inclus dans les coûts de fonctionnement?

M. Hanna: Oui, à l'exception d'une partie des frais du CN que nous appelons frais de remise en état. Ces frais rentrent dans les coûts de financement et sont reflétés dans les dépenses en capital.

M. Hovdebo: Merci.

Le président: Merci, monsieur Hovdebo.

La parole est maintenant à M. Kelly qui a attendu toute une journée et le tiers d'une réunion.

M. Kelly: Je trouve regrettable que le sous-ministre du ministère des Transports ne soit pas ici, car je pense que nos préoccupations touchent autant le ministère que VIA Rail, puisque, semble-t-il, un grand nombre des problèmes de VIA Rail découlent de sa relation avec le ministère. Est-ce que nous savons pourquoi M. Kroeger n'a pas pu se joindre à nous aujourd'hui?

Le président: Oui. M. Kroeger avait un engagement préalable de longue date et nous a présenté ses excuses avant mardi. Il n'a pu se libérer qu'un seul jour.

M. Kelly: M. Mulder est-il le suivant dans la hiérarchie du ministère?

M. Mulder: Pour cette affaire, oui, monsieur.

M. Kelly: Très bien. Étiez-vous au ministère en 1979 lorsque VIA Rail a été créé?

M. Mulder: Oui. Mais je n'étais pas responsable des transactions avec VIA Rail.

M. Kelly: Il a été décidé de faire de VIA Rail une société de la Couronne de l'Annexe D, qui est la catégorie des sociétés de la Couronne rentables. Mais il est assez évident que cette société n'est pas rentable. Vous avez pris cette décision sans effectuer d'étude de marché pour en déterminer la rentabilité, ce qui me rend très perplexe. Comment expliquez-vous qu'on ait décidé de faire de VIA Rail une société de la Couronne de l'Annexe D?

M. Mulder: Premièrement, on avait espéré que cette société serait beaucoup plus rentable qu'elle ne l'a été effectivement. Vous avez entièrement raison: elle ne l'est pas. Elle ne l'est même pas autant que nous espérions qu'elle le serait au bout d'un certain temps.

M. Kelly: Mais cet espoir a coûté quelque 1.5 milliard de dollars aux contribuables canadiens depuis les cinq dernières années.

M. Mulder: C'est exact.

M. Kelly: C'est une erreur tout à fait tragique.

[Text]

Mr. Mulder: The reason it was decided, as I understand it, to make it a Schedule D Crown corporation was to give VIA more flexibility in order to manage its affairs, as a Schedule C Crown corporation would have less flexibility. I suppose that is also a question, as we discussed on Tuesday, of whether or not VIA does have enough flexibility.

In terms of the marketing, we had done work in 1975 and 1976, looking at all modes as to what the potential was, and a number of those reports were made public. And certainly on that the reports that were prepared by the department and so on indicated that there was a limited degree of viability for the overall rail passenger network. The studies that were made public by Mr. Marchand in 1975, for example, indicated that on balance rail passenger would not make money, in total or in any segment. It indicated, for example, that the cost of moving by bus was significantly less than going by rail passenger and so on. Multimodal studies were undertaken; broad market assessments were undertaken and have been undertaken since, which certainly has documented to ministers and to the public at large that there is a limited degree of viability that VIA could ever achieve with any rail passenger operation.

Now, as to whether or not . . .

Mr. Kelly: These studies, if I may interrupt, were only of the most casual sort, were they not?

Mr. Mulder: Some of them were more detailed than others. I would not assume that they are all casual, no.

Mr. Kelly: You are doing market studies now. Is that correct? Did someone say at the last meeting that market studies were being undertaken now?

Mr. Mulder: Well, I suppose this is getting to a definition of what market studies are. We are doing broad multimodal and certain modal studies . . .

Mr. Kelly: Do not bury me under the language, I get a headache when I hear . . .

Mr. Mulder: Right.

In my definition, I would not call those market studies. I think VIA is doing market studies. This is if you provide a certain service at a certain cost; how many passengers you are going to get for what route, at what frequency, etc. Those kinds of studies on the VIA route structure are being done by VIA.

Mr. Kelly: So I should be asking Mr. Franche the question about the contemporary market studies rather than yourself. Is that correct?

Mr. Mulder: Yes, sir.

Mr. Kelly: What are these studies? What are you trying to do? How much are they costing?

Mr. Franche: Mr. Chairman, we have just started trying to analyse our markets by regions in the country. In fact, we have only done one in the last few months. It is our plan to do the majority of them during the coming year. They are done internally at this moment. As we say, we have only done one, and that one is south-western Ontario. We operate under,

[Translation]

M. Mulder: En autant que je sache, il a été décidé de mettre VIA à l'Annexe D, qui lui accordait beaucoup plus de souplesse pour administrer ses activités que l'Annexe C. Mais on peut également se demander, et nous en avons discuté mardi, si VIA jouit de suffisamment de souplesse.

Nous avons fait des études de mise en marché en 1975 et en 1976 et nous avons étudié tous les aspects du potentiel que cette société présentait. Un certain nombre de ces rapports ont été divulgués au public. Les rapports ministériels et autres laissent très peu d'espoir quant à la rentabilité de l'ensemble du réseau ferroviaire de transport de voyageurs. Les études que M. Marchand a rendues publiques en 1975 montrent bien que le transport ferroviaire des voyageurs n'entraînerait aucun profit ni au total, ni en partie. Ces études montrent que le coût du transport par autobus est de loin inférieur au transport ferroviaire. Des études ont été faites sur divers modes de transport, ainsi que des évaluations générales du marché. Ces dernières ont fait comprendre aux ministres et au grand public qu'il y avait très peu de possibilités que VIA réalise des profits dans ses activités de transport de voyageurs par train.

Mais en ce qui concerne . . .

M. Kelly: Mais ces études, sauf votre respect, n'étaient-elles pas assez superficielles?

M. Mulder: Certaines étaient assez complètes. Je n'irais pas jusqu'à dire qu'elles étaient toutes superficielles.

M. Kelly: Est-ce que vous ne faites pas des études de marché à l'heure actuelle? Quelqu'un n'a-t-il pas parlé de cela à la dernière réunion?

M. Mulder: Je pense qu'il faut d'abord définir en quoi consiste une étude de marché. Nous faisons des études générales sur divers modes de transport et des études plus précises . . .

M. Kelly: Epargnez-moi toutes ces distinctions, s'il vous plaît, cela me donne la migraine.

M. Mulder: D'accord.

Je ne dirais pas qu'il s'agit d'études de marché. Je pense que la société VIA, elle, en fait. Il s'agit d'études sur l'octroi d'un certain service à un coût donné, sur le nombre de passagers susceptibles de se déplacer le long d'un itinéraire donné et à quelle fréquence. VIA effectue ce genre d'étude sur la structure de son réseau.

M. Kelly: Donc je devrais poser mes questions sur les études de marché effectuées à M. Franche plutôt qu'à vous-même, n'est-ce pas?

M. Mulder: Oui, monsieur.

M. Kelly: En quoi consistent ces études? Qu'essayez-vous d'accomplir? Combien coûtent-elles?

M. Franche: Monsieur le président, nous venons tout juste de commencer à essayer d'analyser nos marchés par région. En fait, nous n'avons effectué qu'une seule analyse semblable au cours des quelques derniers mois. Nous avons l'intention d'en effectuer la grande part au cours de l'année qui vient. Ce sont des analyses internes à l'heure actuelle. La seule que nous

[Texte]

again, often a lack of historical data in that field, so they are not to the standard, or that first one is not to the standard that we want, but we are just beginning the process.

Mr. Kelly: Are these in-house studies, or do you contract them out?

Mr. Franche: They are in-house. Only one is being done in-house right now. Others are starting.

Mr. Kelly: These studies will function as a standard of measurement for future performance. Is that correct?

Mr. Franche: These studies, hopefully, will assist us in determining trends in traffic, what our competition is, where we stand in the market, what penetration we have or what penetration we could have in the future, and also forecasting how a certain market may change with time. That helps us in the pricing aspect. It helps us in the equipment requirements, basically.

• 1140

Mr. Kelly: God knows you need all the help you can get! Your record of projecting your costs is absolutely atrocious. You are not only way out, but you are way over every time. Why?

Mr. Franche: Mr. Chairman, on the issue of our costs, the reason why it appears this way is because of the adjustments in the last few years—when the thirteenth and fourteenth bills came in that were not, shall we say, accounted for or anticipated at that time. We have now improved that situation. VIA's own manageable costs have always been on budget . . . always. It is because of this difficulty in predicting railroad costs that we have had what appear to be—what are, in fact—increases in our costs and also, as I said, because of rolling in the thirteenth and fourteenth bills, which now we are predicting better.

Mr. Kelly: Mr. Chairman, may I just switch my question to the Auditor General? What the hell are these thirteenth and fourteenth bills?

Mr. Dye: It is an accounting process, sir. Estimations of . . .

Mr. Kelly: Are those bills received by other agencies and do they screw up their cost projections to the extent that they screw up theirs?

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: I think I can understand why. It is a pretty complex operation to roll up all the costs of all the usage of lines and whatever repairs and maintenance were going on to bill. So they send an estimated bill 12 times a year and take a good crack at it on the thirteenth, to make sure that all the costs are in; then the fourteenth, if I understand it correctly, is the after-audit billing, which is subsequent—I think a year and a half or two years later. It is some time later. The last one should not be all that big, if the estimates are reasonable along the line.

[Traduction]

ayons faite jusqu'à maintenant, c'est la région du sud-ouest de l'Ontario. Nous manquons souvent de données historiques et nous n'avons pas obtenu la qualité que nous cherchons. Mais nous ne faisons que commencer.

M. Kelly: Est-ce que vous effectuez ces études vous-mêmes ou se font-elles par contrat?

M. Franche: Il s'agit d'analyses internes. On ne travaille que sur une seule à l'heure actuelle. Les autres vont commencer bientôt.

M. Kelly: Ces études agiront de normes d'évaluation pour le rendement à venir, n'est-ce pas?

M. Franche: Nous espérons que ces analyses nous aideront à déterminer les tendances du trafic, la concurrence, notre situation sur le marché, notre degré de pénétration actuelle et éventuelle ainsi que les fluctuations du marché. Cela facilite l'établissement des prix, sans compter l'identification des besoins en matériel.

M. Kelly: Et Dieu sait que vous avez besoin d'aide! Votre taux d'échec dans la projection des coûts est tout simplement effarant. Non seulement vous vous trompez, mais vous sous-estimez systématiquement les coûts. Pourquoi?

M. Franche: Monsieur le président, au sujet des coûts, s'ils semblent erronés, c'est à cause des rajustements apportés; je parle ici des treizième et quatorzième facturations, qui n'étaient pas vraiment prévues. Cette situation est maintenant améliorée. Les coûts directement gérés par VIA ont toujours été conformes aux prévisions. Nous avons eu de la difficulté à prévoir les coûts des compagnies de chemins de fer, ce qui explique ces augmentations, il ne faut pas non plus oublier les treizième et quatorzième facturations que nous évaluons maintenant beaucoup mieux.

M. Kelly: Monsieur le président, pourrais-je poser ma question au Vérificateur général? Qu'est-ce donc que ces treizième et quatorzième facturations?

M. Dye: Il s'agit d'une méthode comptable permettant d'évaluer . . .

M. Kelly: D'autres sociétés sont-elles facturées de la même façon et les prévisions budgétaires de ces sociétés sont-elles aussi erronées que celles que nous étudions?

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Je crois pouvoir vous en expliquer la raison. Il est passablement difficile de calculer tous les coûts d'utilisation, de réparation et d'entretien des voies qui doivent être présentés sur la facture. Donc, on prépare 12 fois par an une facture estimative; les coûts sont rajustés lors de la présentation de la treizième facture et ensuite, vient la quatorzième, laquelle, si je comprends bien, est présentée après la vérification des comptes, c'est-à-dire un an et demi ou deux ans plus tard. Il arrive que la quatorzième facture soit présentée encore plus tard. Cependant, le montant de cette facture ne devrait pas être trop élevé, si les estimations ont été bien faites.

[Text]

Mr. Kelly: Who is the person in charge who makes sure that the 12 billings are reasonably accurate? If you get stung once or twice, do you not readjust your 12 billings so that you do not get hammered on that thirteenth or fourteenth?

Mr. Dye: I would expect that is a matter of negotiation between the people responsible for cash flow and accounts payable and costing over in VIA Rail opposite their counterparts in CN and CP.

Mr. Kelly: So the problem of cost projections is a function, or a product, of VIA's relationship with its transportation colleagues, CN and CP, not between the Department of Transport and VIA.

Mr. Dye: That is my understanding. They are dealing with their suppliers.

Mr. Kelly: Let me ask ask Mr. Mulder if his department is not bothered every year when they see the gap between what is projected and what really occurs. What do you say to those guys?

Mr. Mulder: Yes, sir, we are bothered with them, and have been, and we have taken steps to improve on it. For example, during the negotiations for the contract for 1983, we insisted, and we got co-operation from CN and CP and from VIA, that the cost indices built into the contract be verified by the CTC. For example, the railways gave an estimate of what they thought the cost increase would be on labour, what it would be on materials, what it would be on fuel, and we arranged a meeting with the CTC to say: Do you agree with those projected costs? For example, there was an estimate in at one stage that the fuel bill would go up by 16% and, subject to the discussions we had then with the CTC and with Energy, Mines and Resources, there was a downward revision of those costs estimates. The view was that perhaps the railways had expected a fuel bill increase greater than what we think it will be. So we have nailed that down.

The other one is that VIA—and perhaps Mr. Hanna or Mr. Franche will elaborate on it—is also requesting in a more rigorous fashion an estimate from CN and CP as to what the likely costs are to be. So VIA submits in a sense almost a request, a work statement to CN and CP, saying: Here is the kind of service we are going to provide for 1983. We are not accepting those estimates of the costs from VIA unless they have been verified by CN and CP, saying: Those are our best estimates of what it will cost.

To indicate that progress is being made, for example, the fourteenth bill, which the CTC finished not too long ago for 1980, let an increased allocation to CN of \$200,000, out of a total bill for that year, 1980, of \$282 million. So it was less than 0.1%—that final, fourteenth bill.

We also think, and perhaps Mr. Hanna can verify it, that the estimates for the thirteenth bill for 1983 and 1984—well, for 1982 and 1983—are also going down. So we are learning from experience that each time the thirteenth bill is not as much of a surprise, it is much smaller, and certainly the

[Translation]

M. Kelly: Qui est chargé de voir à la précision des 12 premières factures? S'il y a une ou deux erreurs, n'essaie-t-on pas de rajuster les autres factures de l'année afin de ne pas être pris avec la treizième ou quatorzième facture?

M. Dye: J'imagine qu'il s'agit là d'une question de négociations entre VIA Rail, d'une part, et le CN et le CP, d'autre part, au sujet de la marge d'autofinancement, des comptes payables et de l'établissement des coûts.

M. Kelly: Donc, ce problème de prévision des coûts est lié à l'état des relations de VIA avec le CP et le CN et non avec le ministère des Transports.

M. Dye: C'est ce que je crois comprendre. VIA doit traiter avec ses fournisseurs.

M. Kelly: J'aimerais maintenant demander à M. Mulder si son ministère n'est pas ennuyé tous les ans par cet écart entre les prévisions et les coûts réels. Que dites-vous aux agents?

M. Mulder: Oui, monsieur, cet écart continue de nous ennuyer, mais nous avons pris des mesures pour le diminuer. Par exemple, lors des négociations du contrat de 1983, grâce à la collaboration du CN, du CP et de VIA, nous avons obtenu que les indices d'établissement des coûts prévus au contrat soient vérifiés par la CCT. Par exemple, les compagnies de chemins de fer nous ont présenté des prévisions d'augmentation de coûts pour la main-d'oeuvre, pour les matériaux, pour le carburant; nous avons eu une réunion avec la CCT pour savoir si la commission était d'accord avec les prévisions de coûts. Par exemple, à un moment donné, on a prévu que le carburant augmenterait de 16 p. 100; suite à des discussions que nous avons eues avec la CCT et le ministère de l'Energie des Mines et des Ressources, ces prévisions de coûts ont été révisées à la baisse. Nous avons pensé que les compagnies de chemins de fer avaient surestimé l'augmentation des coûts de carburant. Nous l'avons ramenée à des proportions plus raisonnables.

Autre chose: la société VIA—et M. Hanna ou M. Franche pourront peut-être revenir là-dessus—demande au CN et au CP une prévision plus précise des coûts possibles. En fait, VIA présente une demande de services au CN et au CP, demande fondée sur les services qu'elle entend offrir en 1983. Quant à nous, nous n'acceptons pas les prévisions de coûts présentées par VIA à moins que ces prévisions ne soient accompagnées d'une note du CN et du CP disant: «voilà nos évaluations les plus précises des coûts.»

Pour vous donner une idée des progrès accomplis, la C.C.T. vient de finaliser la quatorzième facture pour 1980. On y remarque une augmentation des affectations au CN de l'ordre de \$200,000, alors que la facture totale pour 1980 s'élevait à \$282 millions. Cette dernière facture, la quatorzième, représente moins de 0.1 p. 100.

Nous sommes, par ailleurs, d'avis—et M. Hanna peut me corriger—que les prévisions portant sur la treizième facture de 1982 et 1983 baissent. Donc, l'expérience nous montre systématiquement que la treizième facture n'est pas aussi élevée qu'on le craignait; la quatorzième facture n'est vraiment

[Texte]

fourteenth bill has already been shown to be much less—as I said, in the case of CN it is less than 0.1%.

Mr. Kelly: So the information flow in this particular area is improving.

Mr. Mulder: Yes, it is.

Mr. Kelly: The Auditor General suggests that one of the basic problems in your relationship with VIA, in a very general way, is that frankly you are just not getting the information you need to monitor that agency closely and effectively.

Mr. Mulder: We have not been getting enough. We are taking steps again to get better data: we got better data in 1982, we are certainly also going to get better data in 1983. I think Mr. Franche would agree, we would like to get better data still as to what the costs are, say by month, by various service contracts, and so on.

Mr. Kelly: Have you set up a joint management committee to explore the information flow between you?

Mr. Mulder: Yes, we set up, last summer, a joint team with VIA and, in turn, also with the CTC and CN and CP to improve the management information system. It was one of the things that was also built into the extended contract that VIA has with CN and CP, that there is an obligation on the part of CN and CP to give VIA much better information and, in turn, that information will also be made available to us. So we will have a better accounting as to what the projections are and what the actual cashflows are month by month, quarter by quarter, year by year.

Mr. Kelly: Okay. When you look at the stated policies, presumably for VIA Rail, you cannot help but notice the contradictions inherent in those policies.

Mr. Mulder: Right.

Mr. Kelly: You are going to maintain services to remote locations at the same time that you cut regional services. You are going to improve services to the high population density corridors at the same time that you are going to reduce the level of government support. When are you guys going to rationalize all this and come out with something that makes sense? Because that does not.

Mr. Mulder: I would agree with you that when you look at the objectives that have been set for VIA there are inherent contradictions in them. I suppose that boils down to the fact that, if one prices it strictly on financial grounds, one will go a certain way, which largely means that you increase fares more, you reduce perhaps the level of service, you take further measures to reduce costs, and so on. However, if one looks at a broader socio-economic rationale for doing things then, perhaps, one goes the other way. Certainly a very good example of that is the remote services: on strictly financial grounds, one would not continue them, but in terms of isolation, socio-economic need, the fact that there is no other mode, and so on, that argues very much in favour of continuing those services and perhaps in some cases even improving them. So it is really a trade-off—something I am sure you are

[Traduction]

pas trop lourde; comme je le disais, pour le CN, elle représente moins de 0.1 p. 100.

M. Kelly: Donc, l'échange de renseignements dans ce domaine s'améliore.

M. Mulder: Oui, en effet.

M. Kelly: Dans son rapport le Vérificateur général avance qu'un des problèmes à la base de votre relation avec VIA, est que vous ne recevez pas les renseignements nécessaires pour surveiller de près cette société.

M. Mulder: Nous n'avons pas reçu suffisamment de renseignements. Nous prenons les mesures de correction nécessaires, les renseignements ont été plus précis en 1982 et ils le seront très certainement en 1983. M. Franche sera d'accord avec moi, cependant, il nous faut des renseignements plus précis quant aux coûts mensuels des différents contrats de service, etc.

M. Kelly: Avez-vous créé un comité mixte de gestion chargé d'étudier l'échange de renseignements entre les différents éléments?

M. Mulder: Oui, l'été dernier nous avons créé une équipe comportant des représentants de VIA, de la CCT, du CN et du CP afin d'améliorer le système d'information de gestion. Ce critère est incorporé au contrat prorogé qu'a VIA avec le CN et le CP, à savoir que le CN et le CP doivent mieux renseigner VIA et que ces renseignements doivent nous être transmis. Ainsi, nous serons mieux en mesure de calculer les prévisions, de connaître les marges d'autofinancement réelles au mois, au trimestre et à l'année.

M. Kelly: D'accord. Passons maintenant aux énoncés de politique de VIA Rail; on ne peut s'empêcher de remarquer les contradictions de ces politiques.

M. Mulder: En effet.

M. Kelly: Vous continuez d'offrir le service aux endroits éloignés tout en réduisant les services régionaux. Vous voulez améliorer les services dans les corridors à forte population et, parallèlement, réduire le financement gouvernemental. Quand allez-vous enfin rationaliser votre politique pour en présenter une qui sera logique? Celle qui est énoncée ne tient pas debout.

M. Mulder: Je conviens avec vous que les objectifs fixés pour VIA Rail comportent des contradictions. Si les politiques étaient établies sur des critères purement financiers, l'orientation serait la suivante: il faudrait probablement augmenter encore les tarifs, réduire possiblement le niveau des services et prendre d'autres mesures pour réduire les coûts. Or, si nous cherchons une explication socio-économique plus large, l'orientation change. Les services aux régions isolées constituent un bon exemple: du point de vue strictement financier, ces services devraient être interrompus, mais du point de vue socio-économique, il n'y a pas d'autres moyens de transport pour desservir ces régions isolées, ce qui fait fortement pencher la balance du côté du maintien, voire de l'amélioration, du service. Il faut donc équilibrer, ce que les parlementaires sont souvent appelés à faire, les dépenses et les objectifs socio-

[Text]

familiar with, as a parliamentarian—between how much money you want to spend versus the degree of equity or socio-economic objectives you want to achieve. That has been the difficulty VIA has had to live with, and that I guess we have had to live with.

Mr. Kelly: Mr. Chairman, one of the things I learned in our recent visit to Great Britain was that its public accounts committee, although it does investigate the critical areas of the past, tries in its deliberations as well to emphasize the positive aspects of the future. From what I have heard in the last two days, I would conclude that an act must be introduced in the House. There must be a debate on railway policy in the House of Commons. VIA has to be reclassified. Policy direction of the corporation must have its contradictions eliminated. A new, simpler, more effective monitoring system must be evolved. I think central to that system must be a comprehensive audit, through which Parliament has some understanding of, and some control over, the expenditures of public money.

Finally, I think transportation, in all its aspects, must be reviewed by the House of Commons, whether that is done in the Transportation committee; whether it is done in a special task force, or whether some other vehicle is created for it, it must be done, because we must not be paralyzed into believing the only system we have for these remote areas is the railway. Maybe it is something else.

• 1150

I do not know what that something else might be. What the hell, it could be a dirigible, for all I know, with the technological changes evolving today.

But I think those are the two things that must happen. There must be a bill introduced in the House; and second, there must be a total review of transportation policy as far as it affects the Government of Canada and the expenditure of tax dollars.

Mr. Mulder: Mr. Chairman, may I be allowed a comment on this, just for one minute?

The Chairman: Mr. Mulder.

Mr. Mulder: As Mr. Kroeger indicated on Tuesday and our minister has indicated before the Standing Committee on Transport, we are currently before Cabinet with a proposed discussion paper that would highlight those issues. If Cabinet agrees, it would allow Parliament an opportunity to debate the very issues the hon. member has raised; and we hope this debate could be undertaken reasonably soon.

While I have the floor, if I may, one of the issues we have looked at is also the whole costing system: what the costing regime ought to be, how adequate it is and whether or not changes ought to be made.

The Chairman: Thank you, Mr. Kelly, Mr. Mulder.

[Translation]

économiques visés. C'est le dilemme dans lequel se trouve VIA Rail, un dilemme auquel nous faisons tous face.

M. Kelly: Monsieur le président, j'ai au moins appris une chose au cours de notre récent voyage en Grande-Bretagne; le Comité des comptes publics essaie dans ses travaux non seulement d'enquêter sur les problèmes passés, mais aussi d'encourager les résultats positifs. Tout ce que j'entends depuis deux jours me porte à conclure qu'une loi doit être présentée à la Chambre. La Chambre des communes doit débattre de la politique ferroviaire. La société VIA Rail doit être reclassifiée. Il faut éliminer les contradictions dans les orientations politiques de la direction de la société. Il faut se donner un système plus simple et plus efficace de surveillance. Il faut, à la base de ce système, des vérifications intégrées permettant au Parlement de mieux comprendre et de mieux contrôler les dépenses des fonds publics.

Enfin, je crois que la Chambre des communes doit revoir tout le dossier des transports, peu importe qu'elle le fasse par le Comité des transports, par un comité spécial ou par tout autre instrument créé à cet effet. Cette révision globale doit être faite, car nous ne devons pas nous sentir paralysés par la croyance que le seul moyen de transport adapté aux régions éloignées est le transport ferroviaire; il y a peut-être d'autres façons d'y arriver.

Je ne sais pas ce que ce pourrait être. Ce pourrait bien être un dirigeable, avec l'évolution technologique qu'on connaît aujourd'hui.

Mais je pense qu'il importe de faire deux choses. D'abord présenter un bill à la Chambre, et deuxièmement, procéder à une refonte complète de la politique des transports, dans la mesure où elle touche le gouvernement du Canada et la dépense de deniers publics.

M. Mulder: Monsieur le président, permettez-moi de faire un bref commentaire ici.

Le président: Monsieur Mulder.

M. Mulder: Comme M. Kroeger l'a mentionné mardi, et comme notre ministre l'a affirmé devant le Comité permanent des transports, nous sommes en train d'étudier au Cabinet un projet de document de travail qui ferait ressortir ces questions. Si le Cabinet l'approuve, le Parlement aura l'occasion de discuter précisément des questions que l'honorable député a soulevées; et nous espérons que ce débat puisse s'amorcer bientôt.

Maintenant que j'ai la parole, si vous me le permettez, l'une des questions que nous avons étudiées aussi porte sur tout le système d'établissement des prix de revient: ce en quoi il devrait consister, son degré d'efficacité et la question de savoir si des changements s'imposent.

Le président: Merci, monsieur Kelly, monsieur Mulder.

[Texte]

Colleagues, before I go to the next questioner, I have been handed a copy of the Seventh Report of the Standing Committee on Transport, which was tabled in the House December 17, 1981. They have covered a lot of this same ground, and I think it would be pertinent to Mr. Kelly's questions and to our deliberations to have a couple of these paragraphs read into the record. Unless there is any objection, I will do that right now.

So this is from the Seventh Report of the Standing Committee on Transport, tabled in the House on December 17, 1981. Paragraph 7 states:

The question of VIA Rail's relationship to the CNR and CPR is based on a contractual arrangement with these two railroads. VIA Rail has a contract with the railways for the use of their facilities based on Costing Order R-6313. Under this arrangement, the railways bill VIA Rail monthly, using estimated costs; and within three months, they present VIA Rail with a bill for the actual costs and the necessary payments adjustment is made. In addition, at the end of each year, the railways submit an annual invoice or thirteenth bill to reflect the actual costs for the year. Once the Canadian Transport Commission has verified the railways' actual costs, this can result in an adjustment either way in VIA Rail's total payments to the railways.

Paragraph 8 states:

As was noted by VIA Rail at its meeting with the committee, the problem with this system is that VIA Rail does not have access to the unit cost data used by the railways in billing for the use of their facilities. Only the Minister of Transport and the CTC have access to these data. Therefore, VIA Rail is not able to determine whether or not it is being overcharged for the use of CNR and CPR facilities. The CNR stated before the committee that it was supplying some costing data to VIA Rail and that it would refund overpayments to VIA Rail if a CTC audit shows they were overcharged for facilities. One major problem is that the CTC is behind in its auditing of the railways' invoices; and therefore, VIA Rail is unable to have a current accounting of how much, if anything, they owe the railroads. This makes it very difficult for VIA Rail to plan for the future in an orderly manner. The solution, VIA Rail believes, is to allow it to negotiate fixed-price service contracts with the CNR and CP Rail based on unit costs.

Then, I think paragraph 10 is also relevant:

Another important point raised by VIA Rail was the fact that they should have their own legislation so that the company can operate within a legislative framework, allowing it to have a degree of independence from the

[Traduction]

Messieurs les députés, avant de passer au suivant, je viens de recevoir une copie du septième rapport du Comité permanent des transports qui a été déposé à la Chambre le 17 décembre 1981. Il porte sur beaucoup de questions que nous avons nous-mêmes abordées, et je pense qu'il serait opportun, compte tenu des questions de M. Kelly et de nos travaux, que quelques paragraphes soient consignés au compte rendu. Alors, à moins que vous n'ayez des objections, je vais faire la lecture de quelques paragraphes dès maintenant.

Voici des extraits du septième rapport du Comité des transports déposé à la Chambre le 17 décembre 1981. Le paragraphe 7 dit ce qui suit:

Quant aux rapports de VIA Rail avec le CN et le CP, ils sont fondés sur l'entente contractuelle liant cette société aux deux compagnies ferroviaires, au sujet de l'utilisation de leurs installations conformément à l'ordonnance R-6313 concernant les frais. Aux termes de cette entente, les chemins de fer présentent une facture mensuelle à VIA Rail selon une estimation des coûts et, dans les trois mois qui suivent, une facture définitive établie en fonction des coûts réels subis; on procède alors aux ajustements nécessaires. En outre, à la fin de chaque année, les compagnies de chemins de fer envoient une «treizième» facture qui tient compte des coûts réels enregistrés pendant l'année. Lorsque la Commission canadienne des transports a procédé aux vérifications nécessaires, la société VIA Rail paye ce qu'elle doit aux compagnies de chemins de fer ou vice versa.

Le paragraphe 8 dit ceci:

Comme l'ont fait remarquer les représentants de VIA Rail qui ont comparu devant le Comité, le problème découle de ce que la société n'a pas accès aux données sur les coûts unitaires utilisés par les chemins de fer pour lui facturer l'utilisation de leurs installations. Seuls le ministre des Transports et la Commission canadienne des transports peuvent consulter ces données. Par conséquent, VIA Rail n'est pas en mesure de déterminer si le CN et le CP ne majoreraient pas indûment le coût d'utilisation de leurs installations. Les cadres du CN ont déclaré au Comité qu'ils fournissaient effectivement des données concernant les coûts à la société VIA Rail, et que le Canadien National rembourserait cette dernière si, après vérification par la Commission canadienne des transports, il était établi qu'on avait indûment majoré la facture présentée à VIA Rail. Un problème important se pose toutefois, du fait que la Commission canadienne des transports n'est pas à jour dans ses vérifications; par conséquent, VIA Rail ne peut pas obtenir un compte précis de ce qu'elle doit, le cas échéant, aux compagnies de chemins de fer. Il lui est donc très difficile de planifier ses activités futures de façon méthodique. D'après les cadres de VIA Rail, la société devrait pouvoir négocier des contrats à prix fixe avec le CN et le CP, en fonction des coûts unitaires.

Ensuite, je pense que le paragraphe 10 est également pertinent:

Autre point important soulevé par les cadres de la société VIA Rail: celle-ci devrait être régie par une loi distincte afin d'être exploitée dans un cadre législatif qui lui assure une certaine indépendance par rapport au gouverne-

[Text]

government and the other railways. A VIA Rail Canada Act should be established to organize VIA Rail as a Crown corporation similar to Air Canada. VIA Rail's power and mandate would be fully defined and should include the power to borrow funds to enter into contract service agreements with the CNR and CPR, to enter into agreements with other transport modes, and to establish with the government what the basic rail network should be.

That is the end of those paragraphs, but also relevant is the agreement indicated by the Transport Committee. They made 18 recommendations, but I think the first three are pertinent to our deliberations as well.

This is paragraph 18(a):

The committee submits the following recommendations for the government's consideration: (a) the government establish a comprehensive VIA Rail Canada Act during the next session of Parliament; (b) in the interim, VIA Rail be authorized to negotiate agreed unit-price contracts with the CNR and CPR for the use of their crews, equipment and facilities.

Then they make reference to the Transport Committee's Fifth Report, dated April 9, 1981. Paragraph (c) states:

The CTC be directed to become and remain current with its audits of the bills the CNR and CPR present to VIA Rail for the use of their facilities.

All of this summarizes pretty much what we have heard in the last little while.

Mr. Kelly: What was the date or the year of that report?

The Chairman: In December 1981, it was tabled in the House.

Mr. Kelly: That was two years ago.

The Chairman: Well, 15 months ago.

Now, I wonder if I should not give Transport an opportunity to comment on those paragraphs, if they have anything to tell this committee.

Mr. Mulder: Mr. Chairman, perhaps I could just comment on the progress being made on the three specific recommendations you read out of that report.

On the VIA Rail Canada bill, as we have indicated before, we have developed a discussion paper. It is currently before Cabinet, and it will deal with the elements of the rail passenger contracts and so on, including the pros and cons of having an bill, and if there were an bill, what kind of bill it should be. So that is being dealt with.

On agreed unit-price contracts, I think that has been explored. Perhaps Mr. Franche might care to elaborate on that. It is an area of his responsibility.

[Translation]

ment et aux autres compagnies de chemins de fer. Il faudrait adopter une Loi sur la société VIA Rail Canada en vue de constituer VIA Rail en société de la Couronne, à l'instar d'Air Canada. Cette loi définirait de façon précise les pouvoirs et le mandat de la société VIA Rail et devrait lui accorder notamment l'autorisation d'emprunter, de conclure des contrats d'exploitation avec le CN et le CP et des ententes avec les autres modes de transport, et enfin de déterminer conjointement avec le gouvernement les objectifs fondamentaux d'un réseau ferroviaire.

Voilà pour ces paragraphes, mais l'entente énoncée par le Comité des transports est également pertinente. Le comité a formulé 18 recommandations, mais je pense que les trois premières se rapportent pertinemment à nos délibérations.

Il s'agit du paragraphe 18a):

Votre Comité soumet les recommandations suivantes à l'attention du gouvernement: a) Que le gouvernement élabore une Loi sur VIA Rail Canada au cours de la prochaine session du Parlement, pour en définir tous les aspects. b) En attendant... que VIA Rail puisse négocier des contrats à prix unitaire avec le CN et le CP pour l'utilisation de leur personnel, de leur équipement et de leurs installations.

Ensuite, on renvoie au cinquième rapport du Comité des transports, en date du 9 avril 1981. Le paragraphe c) se lit comme suit:

Que la Commission canadienne des transports soit chargée de mettre à jour et de vérifier régulièrement les factures que le CN et le CP soumettent à VIA Rail pour l'utilisation de leurs installations.

Tout cela résume assez bien ce que nous avons entendu dernièrement.

M. Kelly: À quelle date, ou en quelle année, ce rapport a-t-il été présenté?

Le président: Il a été déposé à la Chambre en décembre 1981.

M. Kelly: Cela fait deux ans.

Le président: Quinze mois, plus précisément.

Maintenant, je pense qu'il conviendrait de demander aux représentants du ministère des Transports s'ils ont des commentaires à faire au sujet de ces paragraphes.

M. Mulder: Monsieur le président, je pourrais peut-être simplement vous mettre au courant de la suite donnée aux trois recommandations que vous venez de lire.

En ce qui concerne la loi sur VIA Rail Canada, comme nous l'avons déjà dit, nous avons rédigé un document de travail. Celui-ci est présentement à l'étude au Cabinet, et il porte sur les questions de contrats de transport des voyageurs par chemins de fer, sur les arguments en faveur et contre la présentation d'un projet de loi, et le cas échéant, sur la teneur de ce dernier. Alors, cette question est en train d'être discutée.

Pour ce qui est des contrats à prix unitaire fixe, je pense que la question a été étudiée. M. Franche a peut-être des précisions à apporter là-dessus, puisque cela relève de sa compétence.

[Texte]

On recommendation 18(c), that CTC become more current in its accounting, we transferred two person-years from our department to the CTC to give them additional accounting expertise in person-years. I believe progress is being made, that CTC is increasingly catching up with the audits. I believe the 1981 audit will be done in a few months; is that right?

Mr. R. Tittley (Director-General, Rail Passenger, Department of Transport): Yes, around the middle of this year.

Mr. Mulder: In the middle of this year. I think it is the intent of the CTC to be current within, for example, the 1983 audit. For example, in 1984, they would have the 1983 audit completed; so there would be a period of six to nine months to do it as opposed to two years, as in the past.

The Chairman: Okay. Mr. Mulder, in response to a question from Mr. Kelly about the market study, Mr. Franche referred to a study VIA had done. If it is not out of order, could you comment on that study? What was Transport's opinion of that study VIA did?

Mr. Mulder: On the specific study, I believe Mr. Franche is in the process of finalizing... We have not discussed it yet. He and I are meeting on March 14, I think, to go over a number of issues. There is a total of 15 issues, and that is one of the topics on the agenda.

The Chairman: So you are not aware of the results of their market study yet.

Mr. Mulder: In detail, no.

The Chairman: Okay, Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: Thank you, Mr. Chairman.

I managed to bootleg a number of questions in. But one of the things that bothers me is this passenger transport deficit passed around today, which shows air as 1.1¢ compared to 14.1¢. In VIA Rail's statement—I think it is on page 16—they also say:

It should be remembered that passenger rail is not the only form of public transportation which benefits from public funding. It is, however, the only public transportation mode which is fully accountable for infrastructure use.

Does that 1.1¢ for air travel include any of the infrastructure use, or is that just direct subsidy? Does it include the airport operations, the airport capital expenditures, the roads to airports and so on that are required?

Mr. Mulder: Yes sir, it does. It is not all the roads to the airports, because they come under the provincial side; but to the extent to which they are billed into the federal accounts, they are, yes. Roughly, in terms of cost recovery, the air administration is currently recovering 50% of the cost of operating the airports and the allocated cost of capital over time. So they are recovering about 50% of it, and the 50% is

[Traduction]

Quant à la recommandation 18c), à savoir que la Commission canadienne des transports soit plus à jour dans ses comptes, nous avons transféré à cette fin deux années-personnes de notre ministère à la Commission canadienne des transports. Je pense qu'on fait du progrès, que la CCT est en train de rattraper les retards. Je pense que la vérification de 1981 sera terminée d'ici quelques mois, n'est-ce pas?

M. R. Tittley (directeur-général, Passager rail, ministère des Transports): Oui, vers le milieu de cette année.

M. Mulder: Au milieu de cette année. Je pense que la CCT entend être à jour pour sa vérification de 1983. Par exemple, en 1984, la vérification pour l'année 1983 serait effectuée; alors, il y aurait un délai d'environ six à neuf mois, plutôt que de deux ans comme par le passé.

Le président: Bien. Monsieur Mulder, en réponse à une question de M. Kelly au sujet de l'étude de marché, M. Franche a parlé d'une étude qu'avait effectuée VIA Rail. Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, pourriez-vous commenter cette étude? Quelle était l'opinion du ministère sur cette étude de VIA?

M. Mulder: Au sujet de cette étude, je pense que M. Franche est en train de mettre la dernière main... Nous n'en avons pas encore discuté. Nous devons nous rencontrer le 14 mars, je pense, pour discuter d'un certain nombre de questions. Il y en a 15 en tout, et c'est l'une des questions à l'ordre du jour.

Le président: Alors, vous n'êtes pas au courant des conclusions de cette étude.

M. Mulder: Pas des détails, non.

Le président: Bien; monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Merci, monsieur le président.

J'ai réussi à faire poser un certain nombre de questions. Mais l'une des choses qui me préoccupe, c'est la question du déficit dans le secteur du transport des voyageurs dont on a parlé aujourd'hui, qui se chiffre à 1.1 cent pour le transport aérien par rapport à 14.1 cents. Dans la déclaration de VIA Rail—je pense que c'est à la page 16—on dit:

A noter que le transport des voyageurs par chemins de fer n'est pas la seule forme de transport public financé à même les deniers publics. C'est toutefois le seul mode de transport public qui a des comptes complets à rendre pour l'utilisation des infrastructures.

Ce montant de 1.1 cent pour le transport aérien comprend-il l'utilisation des infrastructures, ou s'agit-il uniquement de subventions directes? Cela comprend-il l'exploitation des aéroports, les dépenses d'immobilisations des aéroports, les voies d'accès aux aéroports, et tout le reste?

M. Mulder: Oui, monsieur, tout cela est compris. Ce n'est pas toutes les voies d'accès aux aéroports, parce que cela relève de la compétence provinciale; mais dans la mesure où les factures sont versées dans les comptes fédéraux, oui, ce chiffre comprend cela. En gros, en termes de recouvrement des coûts, l'administration du transport aérien recouvre actuellement 50 p. 100 du coût d'exploitation des aéroports et le coût des

[Text]

not recovered; it is built into that subsidy, into that figure of 1.1¢ per passenger kilometre.

Mr. Hovdebo: Then the implication of this is, as a matter of policy—and I know maybe you should not be into it—that it would be worth while to replace all our rail transport with air transport.

• 1200

Mr. Mulder: As I indicated in response to some comments from Mr. Kelly, if one were to go into straight financing, then one could make the case that you shift people from rail passenger to other modes. But I hasten to add, as I did then and do now, more than straight dollars and cents is involved in running the rail passenger system or the national transportation system in this country.

Mr. Hovdebo: Mr. Chairman, in his statement in paragraph 13.58, the Auditor General suggests:

... downstream costs associated with the original expenditure. For example, a purchase of high speed trains implies downstream costs for track improvements, maintenance facilities, and so on.

These are not well documented, or the decisions are made without worrying about these downstream costs.

Would the officials from VIA Rail comment on that particular statement from the Auditor General? Do you agree with that, Mr. Franche?

Mr. Franche: Mr. Chairman, in the past two years, I would say VIA has been very, very strict in its downstream costs, its implications for capital expenditures and what is required in the future. It has to be a complete package, not a piecemeal package. That is what is being done now.

Again, in defence of those who preceded me, I think it was a very, very young company, with very few people at the beginning. The new types of equipment had never been used before, and it became obvious this new type of equipment also needed maintenance facilities. So we are addressing that at the moment. But all future and present capital expenditures provide for downstream costs; otherwise, we would not be administering prudently what we have been charged to administer.

Mr. Hovdebo: Are you able to demand the kind of maintenance...? I am thinking particularly of track. I know you cannot operate a high-speed train on most of the tracks in the west, for instance. Are you able to demand that kind of maintenance because you are going to operate over those lines, or do you have to just accept the kind of maintenance...?

Mr. Franche: Mr. Chairman, when I referred to maintenance, I think it was the maintenance of equipment. When you come to tracks, that responsibility is with the railroads, first of

[Translation]

immobilisations. Alors, on recouvre environ 50 p. 100 des coûts, et l'autre moitié n'est pas recouvrée; elle est comprise dans cette subvention, dans ce chiffre de 1.1 cent par kilomètre-voyageur.

M. Hovdebo: Alors, cela voudrait dire, sur le plan de la politique—et je sais que vous ne devriez peut-être pas en discuter—qu'il vaudrait la peine de remplacer tout notre système de transport ferroviaire par le transport aérien.

M. Mulder: Comme je l'ai dit en réponse à certains commentaires de M. Kelly, si on adoptait un financement direct, l'on pourrait prétendre que l'on transfère ceux qui utilisent le système voyageurs ferroviaire à d'autres modes de transport. Toutefois, je m'empresse d'ajouter, comme je l'ai fait alors, que lorsqu'il est question d'administrer le système voyageurs ferroviaire ou le système de transport national au pays, il ne s'agit pas uniquement d'une question de dollars et de sous.

M. Hovdebo: Monsieur le président, au paragraphe 13.58 de son rapport, le vérificateur général dit:

... les coûts supplémentaires que pourraient entraîner les dépenses initiales. Ainsi, l'achat de trains à haute vitesse nécessite d'autres dépenses pour l'amélioration de la voie ferrée, les services d'entretien, etc.

Les dépenses supplémentaires ne sont pas bien étayées, ou l'on prend des décisions sans trop se préoccuper de ces coûts.

Les représentants de VIA Rail pourraient-ils commenter cette déclaration du vérificateur général? Êtes-vous d'accord sur cela, monsieur Franche?

M. Franche: Monsieur le président, je dirais qu'au cours des deux dernières années, VIA a été extrêmement stricte pour ce qui est de ses coûts supplémentaires, de ses besoins en immobilisations, et vis-à-vis de ce qui est nécessaire pour l'avenir. Il faut que ce soit un plan global, et non quelque chose de décousu. C'est ce que l'on fait maintenant.

Encore une fois, je dirai à la défense de ceux qui m'ont précédé qu'à mon avis, c'était une compagnie extrêmement jeune, ayant peu de personnel au début. Ces nouveaux types de matériel n'avaient jamais été utilisés auparavant, et il est devenu évident que cela nécessitait également des installations d'entretien. C'est ce dont nous nous occupons présentement. Toutefois, toutes les immobilisations actuelles ou futures tiennent compte des coûts supplémentaires; autrement, nous n'administrerions pas prudemment les choses dont on nous a confié l'administration.

M. Hovdebo: Êtes-vous en mesure d'exiger ce genre d'entretien...? Je pense surtout aux voies ferrées. Dans l'Ouest, par exemple, je sais que vous ne pouvez exploiter de trains à haute vitesse sur la plupart des rails. Êtes-vous en mesure d'exiger ce genre d'entretien parce que vous allez exploiter votre service sur ces lignes, ou devez-vous simplement accepter le genre d'entretien...?

M. Franche: Monsieur le président, lorsque je parlais d'entretien, il s'agissait de l'entretien du matériel. Pour ce qui est des voies ferrées, c'est la responsabilité première des

[*Texte*]

all. They are responsible, and I would say they are also the experts in maintaining these tracks safely. If we demand changes to the type of track for higher speeds, then we have to pay that cost because we are required to.

Now, I am told there is a certain way, possibly . . . If it benefits the railroad on the freight side, they have to absorb some of those costs; but I venture to say, until now, our changes have been either for curve improvements or new track for higher-speed equipment. Therefore, they have been for us, and we have had to pay for that. We can ask for it, but we have to pay for it.

But there is a limit to the speed at which we travel. At some stage, if we go to very high-speed trains, it will become very difficult to have freight and passenger on the same track. That is one of the dilemmas of the future.

So the maintenance of the track is basically set by the railroads for the safety of everything that passes on it. If we need higher speed, we pay for it; and we have to pay for any changes in curves, alignments and improvements we require.

Mr. Hovdebo: Again, you have to depend on the CTC to define whether or not the freight system is going to benefit.

Mr. Franche: Yes, Mr. Chairman. If we are not satisfied with either the type of cost sharing or the reasons why we have to pay everything, we can appeal to the CTC.

Mr. Hovdebo: Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Hovdebo.

Mr. Lang.

Mr. Lang: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Chairman, through you to Mr. Mulder, the reason I asked for the subsidy per passenger per kilometre for the various modes of transportation is because I think this is probably about as far as we have to look to see why VIA is in such financial difficulty.

The question I want to put to Mr. Mulder is: Knowing passenger rail transportation involved 14 times more subsidy than air transportation, which was not even recovering 50% of its cost, how could the department possibly think VIA would be commercially viable?

Mr. Mulder: Mr. Chairman, just on a point of clarification, perhaps I was not clear in the use of my language. I did not want to leave the impression we ever thought VIA Rail or rail passengers in this country would be commercially viable. As Mr. Kroeger indicated on Tuesday, nowhere in the world is there a rail passenger system in total—perhaps some segments are, but not in total—that is commercially viable.

[*Traduction*]

chemins de fer. Ils en sont responsables, et je dirais également qu'ils sont les experts pour ce qui est de l'entretien sécuritaire de ces voies ferrées. Si nous exigeons des modifications aux rails pour des trains à haute vitesse, alors, nous devons en payer le coût, car nous sommes obligés de le faire.

Maintenant, on me dit qu'il y a une certaine possibilité . . . Si c'est à l'avantage des chemins de fer pour le transport du fret, ils doivent absorber une partie de ces coûts, mais je me risque à dire que jusqu'ici, nos modifications ont surtout visé l'amélioration des courbes ou de nouvelles voies pour du matériel à haute vitesse. Donc, ces modifications ont été faites pour nous, et nous avons dû en payer le coût. Nous pouvons le demander, mais nous devons payer.

Il y a toutefois une limite à la vitesse à laquelle nos trains peuvent voyager. A un moment donné, si nous adoptons des trains à très grande vitesse, il sera difficile pour les trains de marchandises et les trains de voyageurs d'utiliser les mêmes rails. C'est l'un des dilemmes qui se posent pour l'avenir.

Donc, les compagnies de chemins de fer conçoivent fondamentalement l'entretien des voies pour la sécurité de tout le matériel roulant qui les utilise. Si nous avons besoin de voies permettant d'aller plus vite, nous devons en payer le coût et nous devons payer pour toute modification des courbes, des alignements, et pour les améliorations que nous demandons.

M. Hovdebo: Encore une fois, vous devez vous fier à la CCT pour déterminer si, oui ou non, le système de transport des marchandises va bénéficier de ce changement.

M. Franche: En effet, monsieur le président. Si nous ne sommes pas satisfaits du type de partage des coûts ou des motifs pour lesquels nous devons tout payer, nous pouvons faire appel à la CCT.

M. Hovdebo: Merci.

Le président: Merci, monsieur Hovdebo.

Monsieur Lang.

M. Lang: Merci, monsieur le président.

Monsieur le président, monsieur Mulder, la raison pour laquelle j'ai demandé le montant de la subvention par kilomètre-voyageur pour les divers modes de transport, c'est parce que je pense que nous n'avons pas besoin d'en savoir davantage pour voir pourquoi VIA connaît de telles difficultés financières.

Voici la question que je veux poser à M. Mulder: sachant que le transport ferroviaire des voyageurs demandait 14 fois plus de subsides que le transport aérien, qui ne récupérait même pas 50 p. 100 de ses frais, comment le ministère pouvait-il penser que VIA serait une entreprise commerciale rentable?

M. Mulder: Monsieur le président, un simple point d'éclaircissement; je ne me suis peut-être pas exprimé clairement. Je ne voulais pas donner l'impression que nous avons jamais cru que VIA Rail ou le service voyageurs ferroviaire au pays serait commercialement rentable. Comme l'a dit M. Kroeger mardi, nulle part dans le monde il n'existe de systèmes voyageurs ferroviaires qui soient dans leur ensemble des entreprises

[Text]

So I suppose the question is the degree of viability. We had hoped, through improved services and some service cuts and so on, the amount of losses would be less than they have turned out to be.

Again, I do not want to leave the impression we think, at some stage in the future, the whole VIA Rail passenger operation will be commercially viable. It will not be.

Mr. Lang: Okay. Mr. Chairman, through you to Mr. Mulder again, a number of recommendations have been made to try to improve the financial viability of VIA Rail. A couple have been mentioned, such as fixed-price service contracts and a VIA Rail Canada bill.

I have to ask again: If all your recommendations were implemented, if all the Auditor General's recommendations and all VIA's recommendations were implemented, do you really think this would have any significant bearing on the financial viability of VIA Rail in terms of reducing the amount of subsidy? That is what is costing the taxpayer; it is the subsidy.

Mr. Mulder: The answer to that is twofold. One is: If all the recommendations were adopted, I would think the degree of increases would be much less than in the past. Whether or not there would be an absolute decline would depend largely on the degree to which VIA was successful in capturing a greater share of the market in the central Canada corridor, where there is the best potential for VIA; again, not to be totally commercially viable, but certainly, reduce its per-passenger-mile costs.

The second thing is: It depends on whether or not ministers and parliamentarians want to keep the existing route structure VIA has. As long as VIA has the total route structure it has now, some elements are going to remain very costly.

I do not think the list of recommendations you referred to included that one, whether or not someone should take a look at the total route structure and whether or not a service cut—as was made in July 1981—should be undertaken again.

Mr. Lang: The first point is: If you go on any further service cuts, then as Mr. Kelly pointed out, you are defeating the reason for which VIA was established. As you pointed out, the most costly areas are the furthest out and the most remote. The second point is: Have you done any study to determine how much you would be able to reduce the cost per passenger with an increased penetration of the market?

Mr. Mulder: Some studies have been done along this line. For example, we sponsored a study that was done by a research centre at Queen's University, which is documented, based on four different types of levels of rail passenger service

[Translation]

commerciallement rentables. Peut-être que certaines seulement le sont, mais pas l'ensemble.

Alors, je présume que la question qui se pose, c'est le degré de rentabilité. Nous avons espéré, en améliorant les services, en en réduisant certains autres, et ainsi de suite, que le total des pertes serait moindre que les pertes réelles subies.

Encore une fois, je ne veux pas donner l'impression que nous pensons qu'à un moment donné dans l'avenir, l'ensemble du service voyageurs de VIA Rail sera commercialement rentable. Ce ne sera pas le cas.

M. Lang: Très bien. Monsieur le président, ma question s'adresse toujours à M. Mulder. Nombre de recommandations ont été formulées afin d'essayer d'améliorer la viabilité financière de VIA Rail. Quelques-unes ont été mentionnées, dont les contrats de service à prix fixe et un projet de loi sur VIA Rail Canada.

A nouveau, je dois vous demander: si toutes vos recommandations étaient mises en oeuvre, si toutes les recommandations du vérificateur général et de VIA Rail étaient mises en oeuvre, croyez-vous que cela aurait une incidence importante sur la viabilité financière de VIA Rail au chapitre de la réduction du montant des subsides? C'est-à-dire les subsides qui sont imputables au contribuable.

M. Mulder: La réponse a deux volets. Voici le premier: si toutes les recommandations étaient adoptées, je pense que le degré d'augmentation serait moindre que par le passé. Quant à savoir s'il y aurait une diminution réelle, cela dépendrait en grande partie dans quelle mesure VIA réussirait à s'attribuer une plus grande part du marché dans le corridor du Canada central, où se trouve son meilleur potentiel; encore une fois, pas pour être une entreprise commerciale vraiment rentable, mais certainement réduire ses coûts par kilomètre-voyageur.

Voici le deuxième volet: cela dépend si les ministres et parlementaires veulent conserver le réseau actuel de VIA Rail. Aussi longtemps que VIA aura le réseau qu'elle a maintenant, certains éléments demeureront très coûteux.

Je ne pense pas que la liste des recommandations à laquelle vous avez fait allusion inclue cette recommandation, à savoir que quelqu'un devrait étudier l'ensemble du réseau et voir si certaines lignes devraient être coupées à nouveau, comme ce fut le cas en juillet 1981.

M. Lang: Premièrement, si vous procédez à d'autres coupures de services, alors, comme l'a dit M. Kelly, vous allez à l'encontre de la raison de la création même de VIA. Comme vous l'avez dit, les régions les plus coûteuses sont les plus éloignées et les plus isolées. Deuxièmement, avez-vous fait certaines études pour calculer de combien vous pourriez réduire le coût par passager si votre pénétration sur le marché augmentait?

M. Mulder: On a fait certaines études de ce type. Par exemple, nous avons commandité une étude qui a été faite par le Centre de recherche de l'Université Queen's portant sur quatre types de services ferroviaires passagers entre Toronto et

[Texte]

between Toronto and Montreal, as to what the cost would be. It shows, on a certain assumption, for example, that if you had a high-speed train operation you could capture a great deal more of the market and reduce your per passenger-mile cost. But it also implies a considerable degree of front end funding by the government to put the capital in place. So, if those things were done, yes, you could reduce those costs.

Mr. Lang: Has a study been done to indicate, with those reduced costs, how much that would bring down this subsidy of 14.1¢ per passenger?

Mr. Mulder: In total, no. It is being done, but it has not been completed. What we are doing right now with VIA, for example, is that VIA and we are undertaking work looking at the major road structures, seeing what could be done to improve service and what the costs would be.

Mr. Lang: Can you give me a ballpark figure? I am sure you have a ballpark figure. We are dealing with pretty large orders of magnitude here. Right now, we know that rail passenger service costs 14 times as much as air.

Mr. Mulder: I am hesitant, sir, to give you a ballpark figure, because we may give you the kind of . . . well, like the figure that was first introduced in 1977 in Parliament, where the best guess was that the expenditures would be in the range of \$240 million. I would not want to hazard throwing out a ballpark figure and having it referred to later.

Mr. Lang: Would you be able to cut this in half?

Mr. Mulder: In current dollars, no.

Mr. Lang: If you could not cut it in half, then it would still cost the taxpayer seven times the amount that it would cost for air.

Mr. Mulder: Yes. By the way, may I just elaborate? Somebody else will make the comment around the table and I should volunteer it: These are methodologies and a data base that we have developed in Transport Canada. There are a number of people in the bus industry who think we have exaggerated the cost of the bus. I think some people who are very interested in the rail passenger business think we have stacked the deck against VIA Rail, and so on. There are some questions, as there are amongst accountants and economists, as to how one sets up the books. Because of that, currently VIA Rail has commissioned a study, to which we are party, to take a look at that from the rail passenger perspective. I would not want to say that everybody would agree that the ratio currently is 14 to 1, but certainly for rail passenger per passenger-mile, when all studies are done, it is higher than it is for air.

Mr. Lang: Whether it is 14 to 1, 10 to 1 or 18 to 1, still, the difference is rather dramatic.

Mr. Mulder: Yes, it is.

[Traduction]

Montréal, pour déterminer les coûts. Cette étude révèle, par exemple, qu'un train à grande vitesse pourrait attirer davantage de voyageurs et de ce fait réduire le coût du mille par voyageur. Mais pour cela il faudrait que le gouvernement investisse massivement pour mettre en place les infrastructures nécessaires. Donc, si l'on pouvait faire tout cela, certainement on pourrait réduire les coûts.

M. Lang: Compte tenu des coûts réduits, a-t-on fait une étude montrant de combien on diminuerait les subsides de 14.1c. par passager?

M. Mulder: On n'a pas fait d'étude d'ensemble. On est en train d'en faire une, mais elle n'est pas encore finie. Ce que nous sommes en train de faire en ce qui concerne VIA rail et avec sa collaboration d'ailleurs, c'est étudier les principaux réseaux pour voir ce que l'on pourrait faire pour améliorer le service et quels seraient les coûts.

M. Lang: Pourriez-vous me donner un chiffre approximatif? Vous devez bien en avoir un. En effet, nous parlons de sommes importantes. À l'heure actuelle, nous savons que le service ferroviaire voyageur coûte 14 fois plus cher que le transport par air.

M. Mulder: J'hésite à vous donner un chiffre approximatif parce que ce faisant nous pourrions . . . Les chiffres qui ont été donnés au Parlement en 1977 représentaient les meilleures estimations quant à ce que les dépenses seraient et il s'agissait de \$240 millions. Je ne me hasarderai pas à vous donner un chiffre approximatif auquel vous pourriez vous référer plus tard.

M. Lang: Pourriez-vous le diminuer de moitié?

M. Mulder: En dollars courants, non.

M. Lang: Si ce n'était pas possible, il n'en reste pas moins que le service ferroviaire passager coûterait encore aux contribuables sept fois plus cher que le transport par air.

M. Mulder: C'est exact. Incidemment, est-ce que je peux vous donner d'autres explications? Quelqu'un d'autre d'ici va en parler et je ferais peut-être bien d'en dire quelques mots moi-même. Il s'agit de méthodes et d'une base de données qui ont été élaborées par Transport Canada. Certains représentants des compagnies de transport par autobus sont d'avis que nous avons exagéré les coûts du service par autobus. À mon avis, certaines personnes qui s'intéressent beaucoup au service ferroviaire passager pense qu'en ce qui concerne VIA Rail, nous avons pipé les dés etc. En effet, certains comptables et économistes soulèvent certaines questions au sujet des méthodes comptables. À cause de cela, VIA Rail a commandité une étude à laquelle nous participons pour étudier cette question sous l'angle du service passager par rail. Je ne veux pas dire que tout le monde est d'accord pour reconnaître que le transport par rail coûte 14 fois plus que le transport par air, mais lorsque toutes les études seront terminées, on se rendra compte que le coût du mille par passager sera plus élevé que son équivalent pour le transport par air.

M. Lang: Peu importe que le transport par rail coûte 14, 10 ou 18 fois plus cher, la différence est très spectaculaire.

M. Mulder: C'est exact.

[Text]

Mr. Lang: You have alluded to other considerations besides financial ones with regard to maintaining the rail passenger service. Could you outline those for us?

Mr. Mulder: For example, on the remote services there is a degree of isolation. Other factors are, for example, the degree to which you want to recover all the costs and what the market will bear if you increase all the fares. Would you lose more passengers? In places, for example, in Nova Scotia, there is a question as to people feeling that the rail passenger service is a kind of vital link among communities. That is essential. On the transcontinental, the question is whether or not it helps to integrate the regions in the country, whether, in terms of national unity in binding the regions together, a transcontinental service ought to remain. Those are the various factors that are of a non-economic nature, I guess. Also, the fact is that, for example, rail passenger, on balance, is more comfortable; therefore, perhaps you make an allowance for this. Or it is more energy efficient under certain conditions; you make allowance for that, and so on.

Mr. Lang: Do you have comparable statistics for the subsidies per cents per passenger per kilometre for rail passengers in Europe?

Mr. Mulder: Yes, we do, sir.

Mr. Lang: Do they reflect the same kind of relativity between the various modes?

Mr. Mulder: No, not certainly. The difference between rail and air is largely because there are different geographies, different population densities, and so on. For example, in France there is a very good service that runs between Paris and Lyon. There, the French government has, by decree, not allowed any domestic air travel. So they have intentionally disallowed, or discouraged, air and forced people to go more in the road mode and the rail passenger mode. There they have also put significant funds into the capital nature to improve that service and, through that, they are getting higher load factors than certainly we have in this country. The distances are much shorter, the degree of government policy is different, the population density is very different, and so on. Certainly in Europe the rail passenger per passenger kilometre-mile are higher and the air side is, as a result, more comparable with the rail passenger side.

Mr. Lang: Then would you agree that the financial problems that beset VIA are a problem more because of the reasons you have outlined that are important for the continuation of rail service than for reasons of accounting? Or legislation?

[Translation]

M. Lang: En plus de parler de questions financières relatives à la préservation du service voyageur par rail, vous avez parlé d'autre chose. Pourriez-vous nous décrire quelles sont ces autres questions que vous avez abordées?

M. Mulder: Par exemple, en ce qui concerne les services éloignés, j'ai dit qu'il y avait un certain isolement. Par exemple il y a d'autres facteurs qui interviennent comme la mesure dans laquelle vous voulez rentrer dans tous les frais, compte tenu de la capacité d'absorption du marché au cas où vous décidiez d'augmenter les tarifs. Perdriez-vous des voyageurs? Dans certaines régions, en Nouvelle-Écosse par exemple, on se pose la question de savoir si les gens pensent que le service voyageur par rail est un lien important entre les différentes communautés. C'est une question essentielle. En ce qui concerne le transcontinental, la question qui se pose est de savoir si ce service contribue à intégrer les différentes régions du pays, c'est-à-dire si du point de vue de l'unité nationale le service transcontinental permet de rapprocher des régions et s'il faudrait le conserver. Voilà donc plusieurs facteurs qui ne sont pas économiques. Également le fait est que par exemple le service voyageur par rail en règle générale est plus confortable, en conséquence, il faut peut-être le reconnaître. Ou encore il est moins énergivore dans certains cas, il faut également prendre cela en considération etc.

M. Lang: Est-ce que vous avez des statistiques comparatives au sujet des subsides versées par passager par kilomètre pour le service voyageur par rail en Europe, par cent de subside?

M. Mulder: Oui, monsieur.

M. Lang: Constate-t-on le même type de fluctuations entre les différents types de services?

M. Mulder: Non, certainement pas. Les différences de coûts entre le transport par rail et le transport par air s'explique en grande partie par les différences géographiques, les différences de densité démographiques etc. Par exemple, en France, le transport par rail est excellent entre Paris et Lyon. Dans cet exemple précis, le gouvernement français, par décret, n'a pas autorisé que ces deux villes soient reliées par air. Le gouvernement a donc découragé ouvertement les compagnies aériennes à exploiter un service entre ces deux villes et a contraint les gens à se déplacer davantage en voiture ou alors à prendre le train. Le gouvernement a également investi massivement dans des travaux d'infrastructure pour améliorer ce service et grâce à ces investissements, il y a beaucoup plus de voyageurs qui prennent le train en France qu'au Canada. Il faut dire aussi que les distances sont beaucoup plus courtes, et que le rôle de l'État est différent, ainsi d'ailleurs que la densité de population etc. Il est certain qu'en Europe, par kilomètre ou par mille, il y a beaucoup plus de gens qui prennent le train que l'avion, en conséquence le transport par air peut davantage se comparer avec le transport par rail.

M. Lang: Seriez-vous alors d'accord pour reconnaître que les difficultés financières de VIA rail tiennent davantage aux raisons que vous avez données qui sont au demeurant importantes pour la continuation du service par rail, qu'aux raisons de comptabilité? Ou encore à des difficultés juridiques?

[Texte]

Mr. Mulder: I would think the reasons are both. Certainly the non-economic factors are very important in relation to how one wants to provide rail passenger service in this country, but I think there is also significant room for improved management control, better costing, a clearer definition of roles and responsibilities, etc., and better marketing.

Mr. Lang: Would those kinds of things be 10% of the reason that . . . ? It would be nice if we could get an order of priorities as to what the real problem is, what the major problems are in terms of priority.

Mr. Mulder: I hate, almost, to put a percentage on it. One could say that one-third of the cost might be controlled through management practices and information, through a clearer definition of roles, through better cost controls, etc., and I think two-thirds . . . if I have to pick a ballpark figure—would be because of the nature of the system that Canadians, in general, want. They want a transcontinental system, therefore they are prepared to have their taxes used to provide a transcontinental rail passenger system.

Mr. Lang: So the bottom line is that even if we say it is more than a third, even if we say that through improved management and improved legislation we could cut it by 50%, rail transportation still costs the taxpayer about seven times as much in subsidies as air and about fourteen times as much as bus and about eight times as much as the automobile.

Mr. Mulder: In the medium term, yes. But I should indicate, again, and one gets into history there, that, for example, in the early days, in the 1930s, 1940s and 1950s, governments put a large infusion of capital funds into the air transportation system. They decided that it was good for the country, good for the regions, etc. So during the 1940s, 1950s and 1960s, certainly the Air Administration did not have as high a degree of cost recoveries as it has now. The government explicitly decided to front end it and not to recoup all the costs. So I suppose those people who are in favour of rail passenger are saying: Well, rail passenger had its days in the early decades of this century and it was done explicitly through government policy, or through forcing the railways to do certain things. Perhaps the days of the railway era could come back and the government should front end load it to improve the capital ratio and the investment funds for that and therefore also, perhaps, improve the degree of cost recovery on rail passenger. So one has to take a broader historical perspective as well. The question is, how much can governments afford to put into each mode at any particular time?

The Chairman: Is that it, Mr. Lang? Thank you very much.

Mr. Mulder, this information you provided is for 1979. Is there anything more current, more up to date, available? Do you get this information on a regular basis?

Mr. Mulder: We have a policy, sir, that every two years we update this information. Currently they are working on the

[Traduction]

M. Mulder: Je crois qu'il y a les deux. Il va sans dire que les raisons non économiques sont très importantes en ce qui concerne la façon d'assurer un service voyageur par rail au pays, mais je pense qu'on peut faire beaucoup pour améliorer le contrôle de la gestion, les coûts, la définition des rôles et des responsabilités et également la commercialisation.

M. Lang: Tous ces facteurs représenteraient-ils 10 p. 100 de..? Il serait intéressant de connaître par importance les principales raisons qui expliquent les difficultés, c'est-à-dire de déterminer les principaux problèmes par ordre de priorité.

M. Mulder: Je n'aime pas beaucoup parler de pourcentage. On pourrait dire qu'un tiers des coûts pourrait être contrôlé en améliorant la gestion et l'information, en définissant plus précisément les tâches, en contrôlant davantage les coûts etc; je pense que les deux autres tiers—pour vous donner un chiffre approximatif—serait imputable au type de système que l'ensemble des Canadiens veut. Ils veulent un service transcontinental et en conséquence ils sont disposés à payer des impôts pour financer un tel service voyageur.

M. Lang: Donc, au fond, même si vous dites que l'on pourrait contrôler plus d'un tiers des coûts, même si nous pensons qu'en améliorant les pratiques de gestion ainsi que la loi nous pourrions réduire les coûts de 50 p. 100, le transport ferroviaire coûte encore aux contribuables approximativement sept fois plus en terme de subside que le transport aérien et presque 14 fois plus que le transport par autobus et approximativement huit fois plus que la voiture.

M. Mulder: En moyenne, oui. Mais je dois dire, pour remonter un peu dans le temps, que par exemple dans les années 30, 40 ou 50 les gouvernements ont investi massivement dans le transport aérien. A l'époque le gouvernement a décidé que ce type de transport était tout à fait adapté au pays, aux régions etc. Donc dans les années 40, 50 et 60, l'administration des transports aériens ne rentrait pas aussi facilement dans ses frais qu'elle ne le fait à l'heure actuelle. Le gouvernement décidait donc ouvertement d'accorder des subventions sans rentrer dans ses frais. Je pense que ceux qui sont en faveur du service voyageur par rail doivent dire: Le service par rail a connu ses meilleurs jours au début du siècle grâce à la politique gouvernement ou en forçant les compagnies ferroviaires à faire certaines choses. Il se peut que l'époque dorée des chemins de fer revienne et que le gouvernement injecte des fonds pour augmenter le capital des compagnies ainsi que les fonds destinés aux investissements, ce qui permettra de diminuer les coûts du service voyageur. Il faut donc voir les choses dans une perspective historique plus large. La question qui se pose est de savoir combien peut investir le gouvernement à un certain moment dans les différents types de transport?

Le président: Vous en avez fini, monsieur Lang? Merci beaucoup.

Monsieur Mulder, les renseignements que vous nous avez donnés portaient sur l'exercice 79. Est-ce que vous avez des chiffres plus à jour? Est-ce que vous vous procurez des statistiques de façon régulière?

M. Mulder: Nous avons pour politique, monsieur, de faire une mise à jour tous les deux ans. Pour l'instant nous sommes

[Text]

data that were provided for 1981. I think it will be due some time during the course of 1983. I am not exactly sure when; I used to be in charge of this and I moved over, so I am not up to date.

The Chairman: Thank you. Mr. Wright is next.

Mr. Wright: Thank you, Mr. Chairman.

My question would be to Mr. Franche. On page 5 of your statement, in the second-last paragraph, you state that:

Working within the framework of straitened economic circumstance, the government was faced with two choices: to maintain all services previously operated by CN and CP and allow VIA to run its aging rolling stock into the ground, or reduce the number of services offered by VIA and apply the resulting savings to the corporation's capital budget for new equipment purchase.

I would like to ask Mr. Franche whether VIA Rail was consulted in the cutback process.

• 1220

Mr. Franche: Mr. Chairman, I have to presume that my predecessor was consulted. I am quite convinced of that, but I was not there at the time. I suspect that probably was asked in the House of Commons Standing Committee on Transport. Maybe I can check with my colleagues.

The Chairman: Mr. Mulder.

Mr. Mulder: It was just that at that time in the spring and summer of 1981 Mr. Roberts was consulted, and he did agree, perhaps reluctantly; but nevertheless he agreed.

Mr. Wright: But he was reluctant. Did he suggest that the cutbacks were unjustified, or why was he reluctant?

Mr. Mulder: Well, in terms of whether or not the government had to undertake such a drastic measure. I would have to check exactly what Mr. Roberts said, but he certainly was consulted, and he was party to the whole decision-making process.

Mr. Wright: In VIA Rail's statement they say there are only two options, and I would like to ask Mr. Franche if it is possible other options were available. I mean, what type of an option is it to simply run your rolling stock into the ground?

Mr. Franche: I guess the other option . . .

Mr. Wright: Is that an option in reality?

Mr. Franche: That is reality, Mr. Chairman, if you do not get money to invest in new equipment when your equipment dates back to at least 1958 and you are trying to run a railroad. The other option I guess was to pour even more money into it.

Mr. Wright: You go on in your statement and say:

[Translation]

en train d'analyser les renseignements que l'on nous a donnés pour 81. Les résultats devraient être publiés dans le courant de l'année 83. Je ne pourrais vous dire quand exactement; j'étais responsable de ces opérations avant mais j'ai passé le bâton et je ne suis donc plus au courant.

Le président: Merci. Monsieur Wright vous avez la parole.

M. Wright: Merci, monsieur le président.

Je voudrais poser ma question à M. Franche. À la page 5 de votre mémoire, deux paragraphes avant la fin, vous dites:

En période de basse conjoncture, le gouvernement pouvait faire deux choses: opter pour le statut quo et ne rien changer au service fourni avant par CN et CP et permettre à VIA rail d'exploiter jusqu'à la limite son matériel vieillissant, ou alors réduire le nombre des services de VIA et avec les économies ainsi réalisées lui permettre d'acheter du nouveau matériel.

Je voudrais vous demander, M. Franche, si on a consulté VIA Rail avant de couper certains services.

M. Franche: Monsieur le président, je suppose que mon prédécesseur a été consulté. J'en suis même convaincu même si je n'étais pas là à cette époque. Je crois que cette question a d'ailleurs été posée au Comité des transports de la Chambre des communes. Mais si vous le voulez, je pourrai vérifier ce que je dis avec mes collègues.

Le président: Monsieur Mulder.

M. Mulder: À cette époque, au cours du printemps et de l'été 1981, nous en avons parlé avec M. Roberts et il en convenait, peut-être à reculons, mais il en convenait tout de même.

M. Wright: Mais il l'a dit du bout des lèvres. Donnait-il à penser que ces réductions étaient injustifiées ou ne voulait-il pas en parler?

m. Mulder: On peut se demander si le gouvernement devait prendre une mesure aussi radicale. Je vais vérifier exactement ce qu'a dit M. Roberts, mais il est certain qu'il a été consulté et qu'il a pris part aux décisions qui ont été prises.

M. Wright: D'après le mémoire de VIA Rail, seules deux options vous sont ouvertes et j'aimerais vous demander si d'autres le seraient éventuellement. Quel genre d'option est-ce que de laisser VIA Rail exploiter un matériel roulant désuet?

M. Franche: Je suppose que l'autre option . . .

M. Wright: Mais est-ce véritablement une option?

M. Franche: C'est la triste réalité, monsieur le président. C'est la seule lorsque vous n'obtenez pas les crédits nécessaires pour investir dans du matériel neuf alors que le vôtre date d'au moins 1958 et que vous essayez d'exploiter des lignes de chemins de fer. L'autre option qui nous a été ouverte, je suppose, était de multiplier les dépenses.

M. Wright: Vous dites par la suite et je cite:

[Texte]

The result was the government's announcement in mid-1981 that approximately 20% of the route miles operated by VIA would be eliminated and that the resulting savings would be applied to the corporation's capital budget.

Mr. Chairman, I wonder if Mr. Franche would tell us the resultant savings.

Mr. Franche: It is a question I have asked, and we have estimated that those savings were in the order of \$55 million.

Mr. Wright: Over what period?

Mr. Franche: Over a one-year period.

Mr. Wright: What year?

Mr. Franche: In 1982 I think the results would be \$55 million worse. Members of the committee have to realize, of course, that these have to be calculated, because you are never too sure what it would have been like. Our estimate is \$55 million, and we have increased our capital budget investment in new equipment.

Mr. Wright: On page 12 of your statement you say that the sum effect of constraints of the environment in which we live were such that you could not adjust your services. And then on page 13 you state:

Despite these constraints, the committee should be aware that VIA has never presented a request for additional funds above its approved budget for those activities which are totally under VIA's management control.

I wonder if you would explain that.

Mr. Franche: Mr. Chairman, I think we make the difference between those costs that come from outside the corporation—basically the railroad costs and those that are VIA management control costs—and we have not asked for additional moneys above our budgets on that.

Mr. Wright: I just have a last question, and it is just general in nature. I have travelled by train. For years the railroads have been accused of having dirty trains with poor service, and I understand this still continues. Now if you intend to recapture some of the market, how do you answer such allegations?

Mr. Franche: Mr. Chairman, first of all, the quality of the interior of our trains has changed dramatically over the last two years.

Mr. Kelly: Do you travel by train?

Mr. Franche: Yes, I do—three times this week up to now.

Mr. Kelly: I thought you looked tired.

Mr. Franche: I did not get enough sun.

The quality of our trains has improved. We have "back-shopped", which is a term in the industry which means overhauling our cars—stripping them, redecorating them, re-engining some of the locomotives and so forth. About 80% of the fleet is complete.

[Traduction]

Le gouvernement a opté au milieu de 1981 pour une élimination d'environ 20 p. 100 de la distance parcourue par les trains de VIA afin d'affecter les économies qui en découleraient au budget d'immobilisation de la société.

Monsieur le président, M. Franche pourrait-il nous dire quelles sont ces économies dont il parle dans son mémoire.

M. Franche: C'est une question que j'ai posée à mes collaborateurs, et nous avons estimé que nous avons économisé environ 55 millions de dollars.

M. Wright: En combien de temps?

M. Franche: En un an.

M. Wright: Quelle année?

M. Franche: En 1982, ces économies seraient de l'ordre de 55 millions de dollars. Les membres du Comité doivent se rendre compte évidemment que ces économies doivent être calculées car on en est jamais sûr. Nous estimons qu'elles sont de l'ordre de 55 millions de dollars et nous avons augmenté notre budget d'immobilisation en vue d'investir dans du nouveau matériel.

M. Wright: À la page 14 de votre mémoire, vous dites que l'effet combiné des contraintes de l'environnement dans lequel nous évoluons est tel que vous n'êtes pas en mesure de modeler vos services. Puis à la page 15 vous dites ceci:

Malgré ces contraintes, le Comité doit savoir que VIA n'a jamais formulé de demande de fonds additionnelle en sus du budget approuvé pour les activités soumises à un contrôle de gestion qui relève uniquement de sa compétence.

Pouvez-vous nous dire ce que vous entendez par là.

M. Franche: Monsieur le président, nous avons établi des différences entre les coûts extérieurs à la société, c'est-à-dire, les coûts d'entretien des chemins de fer et ceux qui relèvent de VIA Rail et nous n'avons jamais demandé de crédits supplémentaires en sus de notre budget.

M. Wright: J'ai une dernière question d'ordre général à poser. J'ai déjà pris le train. Pendant des années, on a accusé les chemins de fer de faire rouler des trains dont l'état de propreté était contestable et le service minable et je pense d'ailleurs que la situation n'a pas changé. Or, si vous avez l'intention de reprendre une part du marché, comment allez-vous y parvenir dans ces conditions-là?

M. Franche: Monsieur le président, je voudrais dire tout d'abord que l'intérieur de nos trains a subi une transformation radicale au cours des deux dernières années.

M. Kelly: Prenez-vous le train?

M. Franche: Oui, je le prends et jusqu'à maintenant, je l'ai pris trois fois cette semaine.

M. Kelly: Vous avez l'air effectivement fatigué.

M. Franche: C'est le soleil qui me manque.

La qualité de nos trains s'est améliorée. Nous les avons remis en vue de les moderniser; nous avons décapé, redécoré et mis de nouveaux moteurs dans certaines locomotives. Environ 80 p. 100 de notre parc ferroviaire a été modernisé.

[Text]

We also have new trains called the LRCs which are very popular in terms of their presentation inside. I think, with all due respect, that our trains are quite clean when they are put in service. We have incidents, sometimes certain things happen, but basically the quality of the service given by our employees has improved over time.

I would like members of the committee to understand that the passenger industry had been, as we say in French, *délaissé*, *abandonné* by the two previous railroads. They were not interested; they were losing money on them. So we had to rebuild . . . the VIA group—the quality of those cars, because the last car that was built and serviced was in 1958, with the exception of a few of what we call temporary equipment. Now we have the LRC in service which has come in in the last few years. There was nothing; that industry was really abandoned at one stage. We are trying to rebuild it, and it is not easy. That is part of our problem.

I think Mr. Mulder talked of front-ending in the past. That is part of the problem at the moment. We did not have experts in the industry anymore. We brought them back. I mean, building cars nowadays is an example. We did not have them in the industry.

Mr. Wright: Mr. Chairman, Mr. Franche has just reminded me of another question I wanted to ask. Are you planning to shut down any more lines?

Mr. Franche: Mr. Chairman, we are trying to run a railroad by running it efficiently and by having more customers on our lines. The question of would some lines be shut down has to do often with remote services. That is a difficult area. And for the remote services it will be highly dependent on whether alternate services are available and whether the government in its policy statement wishes remote services to continue in certain areas. I am convinced that remote services will always remain; this country has to provide this social service to areas.

It can happen that some lines could be shut down, and others could be opened, by the way, because it works both ways. If we have some service to provide and we could do it and improve our bottom line in certain areas, I think I would be one who would say that I would propose in our relationship with Transport Canada, our contract, that certain lines be improved, be extended, be opened, and possibly that others be shut down.

Mr. Wright: Are you saying that if alternate services are available then the line should be shut down?

Mr. Franche: It could, but there are too many circumstances to make a simple decision of yes or no if there is an alternate service—what is the quality of the service; how reliable is it? I do not know; it depends. You have to look at it case by case.

Mr. Wright: Thank you, Mr. Chairman.

[Translation]

Des nouveaux trains ont été également mis en circulation, les LRC, dont l'intérieur est très populaire. Avec tout le respect que je vous dois, je pense que nos trains sont propres lorsqu'ils sont mis en service. Des incidents surviennent parfois, mais, grosso modo, la qualité des services offerts par nos employés s'est grandement améliorée.

Je voudrais que les membres du Comité comprennent que le service voyageur avait été délaissé, abandonné par les deux compagnies qui géraient auparavant les chemins de fer. Ce service ne les intéressait pas et ils perdaient de l'argent. VIA Rail a dû moderniser ses wagons, car le dernier wagon qui a été construit et mis en service l'a été en 1958, exception faite de certains wagons qui constituent du matériel temporaire. Et maintenant nous avons LRC qui a été mis en service il y a quelques années. Auparavant il n'y avait rien et ce service avait été complètement abandonné. Nous essayons de le remettre sur pied et ce n'est pas facile. Nos problèmes viennent en partie de là.

Je crois que, par le passé, M. Mulder a parlé des investissements massifs qui avaient été effectués au départ. De là vient une partie de nos difficultés. Nous nous étions départis de nos experts et nous avons dû les rappeler. La construction de wagons de nos jours en est un exemple. Il y en n'avait pas dans cette industrie.

M. Wright: Monsieur le président, M. Franche vient de nous rappeler une autre question que je voulais poser. Avez-vous l'intention de mettre d'autres lignes hors service?

M. Franche: Monsieur le président, nous essayons de gérer une compagnie de chemins de fer de la façon la plus rentable possible en essayant d'attirer le plus de clients. La mise hors service de lignes ferroviaires touche souvent les localités éloignées. C'est une question difficile. Pour ce qui est des localités éloignées, il faut tout d'abord savoir si la population veut utiliser d'autres services et si le gouvernement désire que les services offerts dans les localités éloignées se poursuivent. Je suis convaincu que ces services ne seront pas supprimés car le pays doit leur fournir ces services.

Il se peut que certaines lignes soient supprimées et que d'autres soient ouvertes car cela marche dans les deux sens. Si nous devons offrir des services et améliorer ainsi notre situation financière dans certains secteurs, je serais le premier à proposer au ministère des Transports d'améliorer, de rallonger ou d'ouvrir certaines lignes et peut-être même d'en fermer d'autres.

M. Wright: Si d'autres moyens de transport existent, le train devrait être supprimé; est-ce ce que vous dites?

M. Franche: Il se peut que ce soit le cas, mais il existe trop de circonstances qu'il faut étudier avant de pouvoir vous répondre par l'affirmative ou par la négative s'il existe un autre moyen de transport. Cela dépend de la qualité du service offert, de sa fiabilité. Je ne sais pas. Il faut examiner la situation cas par cas.

M. Wright: Merci, monsieur le président.

[Texte]

The Chairman: All right. Mr. Kelly, you had a supplementary question, I believe.

Mr. Kelly: Yes, just to review. Plans are under way to improve the marketability of your service; plans are under way to improve the information flow between VIA and the department.

• 1230

Will those plans be tabled in the House; or will they be provided to committee; and, if not the plans in their totality, to what extent will they be presented for public scrutiny?

Mr. Franche: Mr. Chairman, I wish my competitors would table in public their marketing plans. That is the difficulty for a Crown corporation in saying, Should I table my marketing plan in a certain region or other? I think those marketing plans are commercial in nature under which we are trying to operate.

Mr. Kelly: What about a corporate plan? Is that distinct from a marketing study?

Mr. Franche: Oh yes, sir.

Mr. Kelly: Do you have a corporate plan Now? If not, are you evolving one?

Mr. Franche: Yes, we are, Mr. Chairman; we are working on a second one. The first one was prepared last year, and that is exactly what we are working on right now.

Mr. Kelly: Did that find its way into the public domain?

Mr. Franche: Again, Mr. Chairman, I would have to say that there are items in there that are of a marketing nature; that are of a development nature—site acquisition nature and so forth—which are difficult.

Mr. Kelly: Do you not feel the least bit guilty when you receive all that public money and, in turn, you refuse to give us the public access that we demand, that we are looking for? I mean you are not a commercially viable operation, and why in hell you pretend that you are I do not know.

I think it is scandalous that the people of Canada, through the House of Commons, vote you so much money—what?—about \$700 million you are asking for this year? And, when we ask in return for some sort of access to your planning process, you tell us that you are in a competitive situation and you cannot give us the information. Well, you are not in a competitive situation; you are dependent on taxpayers' money. I would urge the Auditor General, if this system does not improve in the next while, to exercise the authority that he believes he has in Section 14.(2) to find out what the hell these guys are doing. I think someone in the public domain has to know. How else do we check where our money is going and how well it is being spent? Yes, or no?

[Traduction]

Le président: Bien. Monsieur Kelly, je crois que vous avez une question supplémentaire à poser.

M. Kelly: Oui, une simple précision. Vous projetez d'améliorer la commercialisation de votre service ainsi que la communication entre VIA Rail et le ministère.

Ces plans seront-ils déposés à la Chambre, ou seront-ils soumis au Comité? S'il n'est pas possible des les présenter dans leur intégralité, dans quelle mesure seront-ils soumis à l'examen public?

M. Franche: Monsieur le président, j'aimerais bien que mes concurrents fassent connaître leurs plans de commercialisation. C'est la difficulté à laquelle se heurte une société de la Couronne parce qu'elle se demande si elle doit faire connaître son plan de commercialisation dans telle ou telle région. Ces plans de commercialisation ressortissent à une situation de concurrence, dans laquelle nous essayons de fonctionner.

M. Kelly: Avez-vous donc plan d'action? Un tel plan est-il différent d'une étude de marché?

M. Franche: Oh oui, monsieur.

M. Kelly: Avez-vous donc un tel plan à l'heure actuelle? Dans la négative, êtes-vous en train d'en formuler un?

M. Franche: Oui certainement, monsieur le président; nous sommes à l'oeuvre sur un second. Le premier a été établi l'an dernier, et c'est exactement ce à quoi nous travaillons en ce moment.

M. Kelly: Est-ce que celui-là a été rendu public?

M. Franche: Là encore, monsieur le président, je dois vous faire remarquer qu'il y a des aspects qui relèvent de la commercialisation, ou de l'expansion—par exemple l'acquisition de terrains, etc.—qui sont délicats.

M. Kelly: Aucun sentiment de culpabilité ne vous effleure-t-il donc quand vous refusez de mettre ces documents à notre disposition, alors que vous bénéficiez de toutes ces subventions prélevées sur les deniers publics? Votre société n'est pas viable commercialement, et j'ai peine à comprendre pourquoi vous faites semblant de l'être.

Il me paraît scandaleux que vous soyez le bénéficiaire, par l'intermédiaire de la Chambre des communes, de l'argent du peuple canadien qui vous octroie une subvention faramineuse... à combien s'élève-t-elle? Vous demandez approximativement 700 millions de dollars pour cette année? Et lorsqu'en échange, nous demandons à prendre connaissance de votre processus de planification, vous vous dérobez en prétendant que vous vous trouvez dans une situation de concurrence. C'est faux, et vous dépendez des deniers du contribuable. Et si vous ne vous amendez dans les plus brefs délais, je demanderai au Vérificateur général d'exercer le pouvoir qu'il tient de l'article 14.(2) pour intervenir et examiner vos affaires, car il est temps qu'une autorité publique s'en mêle. Comment découvrir autrement où va notre argent et de quelle façon il est dépensé? Vous êtes d'accord, ou non?

[Text]

The Chairman: There being no response to that remark, I will ask Mr. Lang: Do you have a supplementary?

Mr. Lang: Yes, thank you, Mr. Chairman.

Mr. Kelly: Wait a minute, Mr. Chairman. If I may, I did not get a response from DOT, you know. To what extent are you going to be passing some of this information from VIA through to Parliament or to its respective committees? Or do you just sit on information?

Mr. Mulder: Mr. Chairman, I think the hon. member used the right adjectival phrase, "some of this information." The question is: How much? For example, if VIA has a detailed marketing strategy for, say, capturing more of its market between, say, Ottawa and Montreal which, if that were to go to public domain, then, for example, the airlines, Voyageur and so on, would have instant information as to what Mr. Franche was doing to improve his service, change frequency, change fare schedules, his discount policies, etc. So to that extent certainly, Mr. Franche is in a highly competitive situation; to the extent that he says, I am going to have a discount of 20%, or I am going to increase fares by 10% or change frequencies, that really does affect things to the extent that people take the train from Ottawa to Montreal. I would think that the longer term plans . . .

Mr. Kelly: Bill C-123 talks about corporate plans as an instrument of control.

Mr. Mulder: Right.

Mr. Kelly: Is there any thought given to publicizing the corporate plan in full or in part, or to give the Auditor General's office access to it so that someone on behalf of the House of Commons can find out what you guys are doing, and why?

Mr. Mulder: I do not have the answer as to what the government's view is about releasing corporate plans from its Crown corporations. I certainly know that our minister has said that certain elements as to what the long range plans are, what the long range investment requirements are for VIA and so on—those would be made available from time to time, yes.

Mr. Kelly: So, do we just go on blindly voting appropriations year after year?

Mr. Mulder: I suppose that is a question you ought to ask the Minister of Transport or the President of Treasury Board.

An hon. Member: In the House of Commons. Stand up today in the House of Commons.

The Chairman: Mr. Lang.

Mr. Lang: Thank you, Mr. Chairman. To Mr. Mulder, with this plan of increased market penetration, involving an increased volume of passengers, will that not really increase the amount of debt and, therefore, the amount of moneys we have to fund to VIA, because the more passengers you have the more subsidy there is.

[Translation]

Le président: Cette remarque étant restée sans réponse, je demanderai à M. Lang s'il a une question supplémentaire?

M. Lang: Oui, je vous remercie, monsieur le président.

M. Kelly: Un instant, monsieur le président, si vous permettez. En effet, je n'ai pas reçu de réponse du ministère des Transports. Dans quelle mesure allez-vous transmettre une partie de cette information de VIA au Parlement ou à ses comités respectifs? Ou bien vous contenterez-vous de garder l'information pour vous?

M. Mulder: Monsieur le président, monsieur le député a touché au coeur du problème en parlant d'une partie de cette information. La question qui se pose, c'est de savoir quelle partie. Ainsi, si VIA a une stratégie de commercialisation détaillée pour conquérir une part plus grande du marché entre, mettons Ottawa et Montréal, si ces plans devaient être portés à la connaissance du public, les compagnies aériennes, Voyageur, etc. sauraient immédiatement ce que M. Franche envisage de faire pour améliorer son service, changer les fréquences ou les tarifs, pratiquer des rabais, etc. Il est certain qu'à ce point de vue, M. Franche se trouve dans une situation de concurrence très vive. Il déclare, par exemple, qu'il va consentir un rabais de 20 p. 100, ou qu'il va augmenter les tarifs de 10 p. 100, ou changer les fréquences, une telle décision aurait une incidence certaine sur le comportement de ceux qui prennent le train d'Ottawa pour Montréal. Je crois que les plans à plus long terme . . .

M. Kelly: Le bill C-123 prévoit les plans d'action des sociétés à titre d'instrument de contrôle.

M. Mulder: C'est exact.

M. Kelly: A-t-on songé à publier le plan d'action de société en tout ou en partie, ou à permettre au Bureau du Vérificateur général d'en prendre connaissance, afin que quelqu'un puisse découvrir, pour le compte de la Chambre des communes, quelles sont vos activités et leur raison d'être?

M. Mulder: Je ne sais pas ce que le gouvernement pense de la publication des plans d'action de ces sociétés de la Couronne, mais je sais que notre ministre a déclaré qu'il ferait périodiquement connaître certains éléments des plans à long terme ainsi que les besoins en investissements à long terme pour VIA.

M. Kelly: Est-ce que nous continuons donc à voter aveuglément des crédits, d'année en année?

M. Mulder: C'est une question que vous devriez demander au ministre des Transports ou au président du Conseil du Trésor.

Une voix: À la Chambre des communes. Demandez-le aujourd'hui.

Le président: Monsieur Lang.

M. Lang: Je vous remercie, monsieur le président. Je voudrais demander à M. Mulder si ce plan qui vise à accroître la pénétration du marché, à augmenter le nombre de passagers, ne signifie pas une augmentation de la dette et, par conséquent, des subventions que nous aurons à verser à VIA,

[Texte]

Mr. Mulder: But if you can increase the ridership on each train which moves between, say, Toronto and Montreal, then you reduce the per passenger kilometres. The subsidy is per passenger kilometre. The difficulty now is that sometimes the trains operate with 50% load factors, 25% load factors; so, if you can make the trains fuller by providing better service, better frequency, et cetera, then you can reduce your per unit costs.

Mr. Lang: Yes, but if your volume increases enough—and I guess this is what I am asking—have you done a study to indicate how much will it add to the deficit? If your volume is increasing faster than the decrease in your cost per passenger per kilometre ratio then, clearly, you are going to be adding even further stress to the deficit position of VIA.

Mr. Mulder: Under certain scenarios that could come true. It really depends . . . well, the question is: In order to increase more passengers, to increase the ridership, on the trains so that they will have greater load factors and a higher operating ratio and so on, then the question is, What in terms of capital do you have to put in order to achieve that? The question is, if in certain cases it costs you \$500 million to increase your load factor, say, from 50% on average, say, to 65% on average, what are the economics of that?

Mr. Lang: Yes. I think that is the kind of information that this committee, and probably more importantly the Transport committee should have. Is it available to us?

Mr. Mulder: Well, as I indicated before, for example, we have sponsored a study which looked at those ranges of options; of running a current train service, current operations, and going more into the LRCs, going into high speed trains, or even going into magneto levitation, to determine what the capital costs were and what the operating ratios would be and what, then, per passenger kilometres would be, and those studies would be . . .

Mr. Lang: And the impact on the deficit?

Mr. Mulder: Yes.

Mr. Lang: That is available now?

Mr. Mulder: On that route. Those are estimates done by economists and engineers at Queen's University where we sponsored that study.

Mr. Lang: Is that study available to us now?

Mr. Mulder: Yes, it is.

Mr. Lang: Do you have a study that is available for your over-all plan in terms of . . .

Mr. Mulder: We have not done a similar type of work for the whole route structure across the country. No, we have not.

[Traduction]

puisque celles-ci sont proportionnelles au nombre des passagers.

M. Mulder: Mais s'il vous est possible d'augmenter le nombre de passagers pour chaque train qui circule entre Toronto et Montréal par exemple, vous réduisez d'autant le kilométrage par passager. Or, la subvention est calculée en fonction des kilomètres par passager. Mais le problème, c'est que le coefficient de remplissage des trains est parfois de 50 p. 100, parfois de 25 p. 100, de sorte que si vous pouvez augmenter le nombre de passagers par train, en améliorant la fréquence, le service, etc, cela vous permet de diminuer votre coût unitaire.

M. Lang: Oui, mais ce que je vous demande, c'est si vous avez fait une étude pour déterminer dans quelle mesure le déficit s'accroîtra avec une augmentation du volume? Si ce dernier augmente plus vite que ne diminue le coût par passager et par kilomètre, le déficit de VIA ne fera que s'aggraver.

M. Mulder: Si certaines hypothèses se confirmaient, c'est effectivement ce qui pourrait se produire. Cela dépend en réalité . . . la question est à vrai dire la suivante: Quel est le capital qu'il faut investir pour augmenter le nombre de passagers, pour arriver à améliorer le coefficient de remplissage et le coefficient d'exploitation? La question qu'il faut se poser, c'est que s'il vous en coûte, dans certains cas, \$500 millions pour augmenter votre coefficient de remplissage, pour le faire passer d'une moyenne de 50 p. 100 à une moyenne de 65 p. 100, par exemple, dans quelle mesure est-ce rentable?

M. Lang: Oui, c'est bien ça. C'est le genre d'information dont ce comité, et davantage encore le Comité des transports, ont besoin. Pouvez-vous nous fournir cette information?

M. Mulder: Comme je l'ai déjà dit, nous avons commandité une étude qui envisage les options suivantes: maintien du service actuel, niveau d'exploitation actuel, mise en service graduelle de trains LRC, de trains de grande vitesse, voire adoption de la sustentation magnétique, pour déterminer ce que seront les dépenses d'équipement, ce que seraient les coefficients d'exploitation et à combien reviendrait le kilomètre-passager, et ces études seraient . . .

M. Lang: Et l'impact sur le déficit?

M. Mulder: Oui, c'est cela.

M. Lang: Et vous disposez maintenant de ces renseignements?

M. Mulder: Sur ce parcours. Nous avons fait faire cette étude à l'Université de Queen's, et les évaluations ont été faites par les économistes et ingénieurs de cette université.

M. Lang: Pourrions-nous maintenant prendre connaissance de cette étude?

M. Mulder: Certainement.

M. Lang: Avez-vous également une étude pour votre plan d'ensemble, au point de vue . . .

M. Mulder: Non, nous n'avons pas fait faire d'étude de ce genre pour le réseau ferroviaire du pays.

[Text]

The Chairman: Thank you. Now Mr. Renouf, Chairman, VIA Rail, has indicated that he would like to have a moment of the committee's time. Mr. Renouf.

Mr. H. A. Renouf (Chairman of the Board, VIA Rail Canada Incorporated): Thank you, Mr. Chairman. It is a new experience for me to sit for two meetings of a House committee and not say a word. I will be brief. I have a few written notes here which were prepared before the meeting started, so they should not be considered in any sense to be in rebuttal of matters which were raised this morning.

I would reconfirm on behalf of VIA what has already been stated—which is that it is willing to co-operate with this committee and, indeed, any committee of the House and Senate in the provision of necessary information, subject only to the requirement of the confidentiality of commercially-sensitive and classified information.

In respect of plans, the question is always the extent of detail; sometimes it is easy to present a plan in summary that does not hazard the corporation; whereas, if the plan is submitted in all detail, then the results are predictable.

In defence of forecasters of all types, including those of VIA, 1982 was a particularly hazardous year. I doubt if many forecasters are proven to be right in respect of their forecasts.

Although we have talked of four types of service, I would like to narrow them down to two: one, that type of service which, with good management, good equipment, and appropriate schedules, have an expectation of profit or, at least, to break even. The other is what I would call the directed services, where we are required to maintain or provide a particular service but wherein with the best of management and equipment you cannot expect to break even. There we fulfil a social or national objective which is for others, and more particularly government and Parliament, to determine. We are the vehicle, if you will, for the conduct of that particular element of policy.

• 1240

To be able to provide those services whether they be for profit services or the social services, we in VIA must have adequate information by means of which we can manage and by means of which we can make recommendations to government or Parliament where necessary. That means then that the corporation must continue to press for adequate cost information by means of which it can properly conduct its business.

In terms of audit, that is the responsibility of the shareholder and I will not comment except to say that whichever auditor the shareholder appoints will receive full co-operation from us. We have an internal audit department which we are strengthening. We are subject, in certain expenditures, to audit by the audit service bureau. We are subject to CTC and I

[Translation]

Le président: Je vous remercie. M. Renouf, directeur de VIA Rail, m'a fait savoir qu'il voudrait vous demander quelques minutes d'attention. Monsieur Renouf.

M. H.A. Renouf (président du Conseil d'administration, VIA Rail Canada Inc.): Je vous remercie, monsieur le président. Cela me paraît étrange d'assister à deux séances d'un comité de la Chambre, sans ouvrir la bouche. Je vais être bref, et j'ai ici quelques notes qui étaient préparées avant la séance, de sorte qu'il ne faudrait pas les interpréter comme une réfutation des questions soulevées ce matin.

Je voudrais confirmer, au nom de VIA, ce qui a déjà été affirmé, à savoir que nous sommes tout à fait disposés à coopérer avec ce comité, en fait, avec tout comité de la Chambre et du Sénat pour tous renseignements que vous jugerez nécessaires, sous réserve uniquement du caractère confidentiel d'informations secrètes, dont la divulgation pourrait nous nuire sur le plan commercial.

En ce qui concerne les plans, c'est la publication des détails qui reste délicate; il est parfois facile de présenter un aperçu de plans sans pour autant nuire à l'entreprise, et si le plan est publié dans tous ses détails, on peut voir d'ores et déjà les résultats.

Je voudrais faire remarquer, pour la défense de ceux qui se livrent à des pronostics de toutes sortes, y compris les spécialistes de VIA, que 1982 a particulièrement abondé en anomalies: peu de prévisions, je le crains, se seront réalisées.

Bien que nous ayons abordé quatre catégories de services, je voudrais les ramener à deux: en premier lieu, la catégorie de service qui, si elle bénéficie d'une bonne gestion, d'un bon matériel et d'horaires adéquats, a des chances d'être rentable ou, tout au moins, de ne pas accuser des pertes. Il y a en second lieu ceux que je pourrais appeler les services imposés, qu'on nous demande de maintenir ou de fournir, mais qui sont impossibles à rentabiliser même avec la meilleure gestion et le meilleur équipement possibles. Dans ces cas-là, nous satisfaisons des besoins nationaux ou sociaux qu'il appartient à d'autres, notamment le gouvernement et le Parlement, de déterminer. Nous sommes l'instrument, si on veut, de l'exécution d'un élément d'une politique.

Afin de pouvoir fournir ces services, qu'il s'agisse des services rentables ou des services sociaux, VIA doit disposer de l'information qui lui est nécessaire pour une bonne gestion et pour pouvoir préparer des recommandations à l'intention du gouvernement ou du Parlement, s'il y a lieu. Cela signifie que la société doit continuer d'insister pour obtenir de l'information adéquate en ce qui a trait aux coûts, données qui sont nécessaires à la bonne conduite de ses affaires.

Pour ce qui est de la vérification, c'est la responsabilité de l'actionnaire, et je ne ferai pas d'observations là-dessus, si ce n'est pour dire que le vérificateur nommé par l'actionnaire peut compter sur notre coopération sans réserve. Nous avons une section de la vérification interne que nous sommes en train de renforcer. Certaines de nos dépenses sont sujettes à vérification par le Bureau des services de vérification. Nous

[Texte]

should add that, as a regulated corporation under the CTC, we are responsible to comply with their audits.

The contract, the R-6313 that has been referred to frequently in the two days, really is somewhat similar to a cost-plus contract determined on a historical and annual basis. Therefore one could rephrase by saying that the first bill is what we call the 13th account and that the 12 bills are interim accountable advances appropriate in order to provide the cashflow to the corporations that provide those services, but the accounts are determined on an historical basis after the event, which imposes a burden upon VIA, and finally after audit when the definitive count is known.

We have, of course, external auditors who report to the shareholders. We plan in 1983 to extend what we call operational audits. Now this gets into the field of the value-for-money type of audit with which the committee is familiar. It is not precisely the same but nevertheless it is a matter which is within the control of the management of VIA. It is our intention to extend and improve upon what we call operational audits which obviously go beyond the question of compliance and the question of fairness of presentation.

The corporation has new executive officers in place in the very latter part of the year in the person of Mr. Franche and myself. There is a management organization study currently under review with any changes, of course, being subject to approval by the board of directors who are responsible for management.

We have certain regional or subregional marketing studies that are planned for 1983. To repeat, we have operational audits planned for 1983 so as the new boy, or the new boys if you will, because Mr. Franche and I are working well as a team, objectives are to bring these matters to fruition, some of which will take more than 12 months. Our objective, whether we achieve it or not, is another matter, is to reduce the deficit in real terms. The actual amount of the deficit any time is dependent upon the inflationary factors that impact upon the economy and more particularly upon the transportation element of the economy. Our objective is in terms of real dollars, if you will.

So, these in very brief summary, because the time of the committee is running short, are some of the matters which I just wanted to have the opportunity to express. The directors and the senior management look forward with optimism to the fulfilment of their mandate. We will do our best to accept that responsibility and to provide effective and efficient management within that mandate.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Renouf.

I think that concludes the . . .

Mr. Hovdebo: One very short question. It is information only. As a matter of interest, R-6313 when was that put into

[Traduction]

sommes une société soumise à la réglementation de la Commission canadienne des transports et, à ce titre, nous devons respecter ses vérifications et nous y conformer.

Le contrat R-6313 dont il a souvent été question au cours des deux jours qui viennent de s'écouler, est semblable à un contrat en régie intéressée, établi sur une base annuelle et fondé sur ce qui s'est fait par le passé. On pourrait donc reformuler ce qui s'est dit de la façon suivante: la première facture est ce que nous appelons le treizième compte et les douze factures sont des acomptes assurant les liquidités nécessaires aux sociétés qui offrent ces services, mais il s'agit de comptes récapitulatifs, ajustés aussi après vérification quand les chiffres exacts sont connus, ce qui impose un fardeau à VIA.

Il y a aussi, bien sûr, les vérificateurs de l'extérieur qui font rapport aux actionnaires. Nous comptons, en 1983, développer ce que nous appelons nos vérifications opérationnelles. Cela nous rapproche des vérifications de l'optimisation des ressources qui sont connues du Comité. Ce n'est pas précisément la même chose, mais cela fait partie des responsabilités de la direction de VIA. Nous avons l'intention de développer et d'améliorer ce que nous appelons les vérifications opérationnelles, vérifications qui dépassent, il est clair, le simple respect des ordonnances et la question de l'exactitude dans la présentation des données.

La société s'est dotée de nouveaux cadres supérieurs à la toute fin de l'année en la personne de M. Franche et de moi-même. Une étude de l'organisation administrative est en cours à l'heure actuelle; si des changements sont proposés, ils seront, bien sûr, subordonnés à l'approbation du conseil d'administration responsable de la gestion.

Nous prévoyons certaines études de commercialisation régionale ou locale pour 1983. Comme je l'ai dit, nous prévoyons des vérifications opérationnelles pour 1983. Le nouveau, ou les nouveaux si vous voulez, parce que M. Franche et moi-même travaillons bien ensemble, désirons mener ces affaires à bien, et dans certains cas, il faudra plus de 12 mois. Bien qu'il soit peut-être difficile à atteindre, notre objectif est de réduire le déficit en termes de dollars réels. La valeur réelle du déficit dépend toujours de facteurs inflationnistes qui ont une incidence sur l'économie et sur le secteur des transports notamment. Notre objectif est une réduction en dollars réels.

Voilà donc un résumé très bref, parce que le temps vous presse, de certaines questions que je voulais soulever avec vous. Les administrateurs et les cadres dirigeants, sont optimistes quant au mandat qui leur a été confié. Nous allons faire de notre mieux pour assumer cette responsabilité et pour fournir une gestion efficace et rentable dans le cadre de ce mandat.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Renouf.

Je crois que ceci conclut les . . .

M. Hovdebo: Une très brève question, pour obtenir une précision seulement. J'aimerais savoir de quand date l'ordon-

[Text]

place? Back in 1933 when the CP and the CN first consolidated their Toronto to Montreal?

Mr. Mulder: 1969.

Mr. Hovdebo: 1969. Thank you.

The Chairman: Before we adjourn, I want to authorize the printing of the passenger transport deficit 1979 figures provided by the Department of Transport today and that will be *Appendix Publ 117*.

I also want to remind members that next week is the visit of the Ontario Public Accounts Committee commencing with our briefing dinner meeting in Room 112 North, next Monday at 6 p.m., to prepare us for meetings on Tuesday and Thursday, March 1 and 3, both at 11 a.m. The witness next Tuesday will be CN Marine and for some reason, probably because of size, the clerk has arranged for us to meet in the Railway Committee Room with CN Marine. Maybe we should have been there today.

The program for next week will include a lunch on Wednesday with the Auditor General to which you will be getting a proper invitation.

I mention the location of the rooms because some members who attend the meetings now are not necessarily on the meeting list. So if you would make a note of Room 112 North for the dinner on Monday and the Railway Committee Room for Tuesday at 11 a.m.

I want to thank the witnesses once again for their attendance here today. The meeting is now adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

nance R-6313. Est-ce que cela remonte à 1933 quand CP et le CN ont décidé de fusionner leurs services sur la ligne Toronto—Montréal?

M. Mulder: 1969.

M. Hovdebo: 1969. Merci.

Le président: Avant de lever la séance, je veux autoriser l'impression des statistiques portant sur le déficit de 1979 pour les services passagers, qui nous ont été fournies aujourd'hui par le ministère des Transports et qui seront publiées en annexe du compte rendu de ce Comité, sous le numéro 117.

J'aimerais aussi rappeler aux membres du Comité que, la semaine prochaine, le Comité des comptes publics de l'Ontario nous rendra visite et que cette visite commencera par une réunion d'information et un dîner dans la pièce 112-N, lundi prochain à 18 heures, afin de nous préparer à des réunions qui auront lieu mardi et jeudi, les 1^{er} et 3 mars, à 11 heures dans les deux cas. Le témoin mardi prochain sera la CN Marine et, probablement parce que nous serons très nombreux, le Comité a réservé la salle des Chemins de Fer pour cette réunion. Peut-être qu'on aurait dû tenir celle d'aujourd'hui dans cette pièce aussi.

Au programme de la semaine prochaine, il y a un déjeuner mercredi avec le vérificateur général; vous recevrez des invitations en bonne et due forme pour ce déjeuner.

Je vous signale les numéros de pièce parce que certains des membres qui participent maintenant aux réunions ne figurent pas nécessairement sur les listes. Je vous demande donc de noter que le dîner du lundi aura lieu dans la pièce 112-N et que la réunion de mardi à 11 heures se tiendra dans la salle des Chemins de Fer.

Je voudrais encore une fois remercier les témoins d'être venus aujourd'hui. La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-117"
APPENDICE "PUBL-117"

PASSENGER TRANSPORT DEFICIT (1979)*
DÉFICIT DU TRANSPORT DES PASSAGERS (1979)*

(cents per passenger - km)
(cents par passager - km)

Automobile	0.9
Bus (Inter-city) Autocar (interurbain)	0.4
Rail	14.1
Air	1.1

Source: Transport Canada, Transport Costs and Revenues
1969-79, TP3737E, Table 6.6, 1982

Transports Canada, Coûts et recettes de transport
1969-79, TP3737F, Tableau 6.6, 1982

- * Direct and indirect government subsidies
- * Subventions gouvernementales directes et indirectes



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacre-Coeur Boulevard,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnement et Services Canada
45, boulevard Sacre-Coeur,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, FEBRUARY 24, 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Department of Transport:

Mr. N.G. Mulder, Administrator, Canadian Surface
Transportation Administration;

Mr. R. Tittley, Director-General, Rail Passenger.

From VIA Rail Canada Incorporated:

Mr. H.A. Renouf, Chairman of the Board;

Mr. P.A.H. Franche, President and Chief Executive Officer;

Mr. J.A. Hanna, Vice-President, Finance and Administra-
tion.

LE JEUDI 24 FÉVRIER 1983

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

Du Ministère des Transports:

M. N.G. Mulder, Administrateur, Administration cana-
dienne des transports de surface;

M. R. Tittley, Directeur-général, Passager Rail.

De VIA Rail Canada Incorporée:

M. H.A. Renouf, Président du conseil d'administration;

M. P.A.H. Franche, Président et directeur-général;

M. J.A. Hanna, Vice-président, Finances et administration.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 71

Tuesday, March 1, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 71

Le mardi 1^{er} mars 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations and Chapter 13—Comprehensive Audit of the Department of Transport—Surface Transportation Program

CONCERNANT:

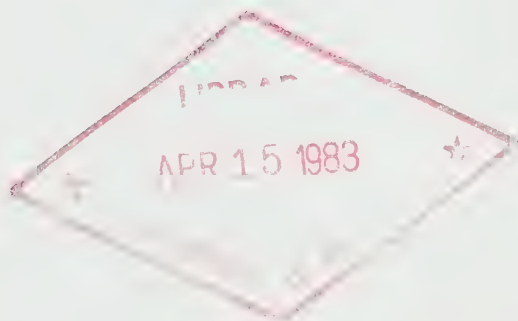
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982—Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne et Chapitre 13—Vérification intégrée du Ministère des Transports—Programme des Transports de surface

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Doug Anguish
Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Les Benjamin
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Hon. Ron Huntington
Thomas H. Lefebvre
André Maltais
Gus Mitges
Hon. John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

Monday, February 28, 1983

Gus Mitges replaced Lloyd R. Crouse.

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le lundi 28 février 1983

Gus Mitges remplace Lloyd R. Crouse.

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 1, 1983
(82)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:05 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*), Mrs. Cossitt, Messrs. Desmarais, Evans, Kelly and Lang.

Alternate Member present: Mr. Thomson.

Other Members present: Messrs. Gass and Hovdebo.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. L.M. McGimpsey, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch. From the Department of Transport: Mr. Arthur Kroeger, Deputy Minister. From C.N. Marine: Mr. R.J. Tingley, President and General Manager; Mr. M.O. Ryder, Manager, Accounting and Finance. From Canadian National Railways: Mr. S.D.H. Thomas, Corporate Comptroller. From the Treasury Board of Canada: Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations and Chapter 13—Comprehensive Audit of the Department of Transport—Surface Transportation Program.

Messrs. Dye, Kroeger and Tingley made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Extract from a letter, dated October 8, 1982, from the Auditor General of Canada to the Chairman of the Board, Canadian National Railways, requesting information re C.N. Marine (*See Appendix "PUBL-118"*).

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 1^{er} MARS 1983
(82)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics s'est réuni aujourd'hui à 11h05 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: M. Clarke (*Vancouver Quadra*), M^{me} Cossitt, MM. Desmarais, Evans, Kelly et Lang.

Membre remplaçant présent: M. Thomson.

Autres députés présents: MM. Gass et Hovdebo.

Aussi présent: Du Service de recherches de la Bibliothèque du Parlement: M. T. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général, M. L.M. McGimpsey, vérificateur général adjoint, Direction des opérations de vérification. Du ministère des Transports: M. Arthur Kroeger, sous-ministre. De C.N. Marine: M. R.J. Tingley, président et directeur général; M. M.O. Ryder, directeur, comptabilité et finances. Du Canadien National: M. S.D.H. Thomas, contrôleur. Du Conseil du Trésor du Canada: M. H.J. Mullington, secrétaire-adjoint, Division des Sociétés de la Couronne, Direction des programmes.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, tout particulièrement, le chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne et le chapitre 13—Vérification intégrée du ministère des Transports—Programme des transports de surface.

MM. Dye, Kroeger et Tingley font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à un ordre du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président autorise que le document suivant soit joint aux procès-verbal et délibérations de ce jour:

Extrait d'une lettre en date du 8 octobre 1982 du Vérificateur général du Canada au président du Conseil d'administration, Canadien National, dans laquelle il demande des renseignements concernant C.N. Marine (*Voir appendice «PUBL-118»*).

A 12h35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

(Recorded by Electronic Apparatus)

[Texte]

Tuesday, March 1, 1983

• 1104

The Chairman: Order, please.

• 1105

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and is resuming consideration of Chapter 2, "Accountability of Crown-owned Corporations", and Chapter 13, comprehensive audit of the Department of Transport, Surface Transportation Program.

I welcome our witnesses this morning: Mr. Ken Dye, the Auditor General; Mr. V. Sahgal, Principal in the Audit Operations Branch; and Mr. Len McGimpsey, Assistant Auditor General. From the Department of Transport we have Mr. Arthur Kroeger, the Deputy Minister; Mr. N.G. Mulder, Administrator, Canadian Surface Transportation Administration; and Mr. W.J. Pascal, Director, Policy and Financial Planning. From CN Marine we have with us this morning Mr. R.J. Tingley, President and General Manager, and Mr. M.O. Ryder, Manager, Accounting and Finance. From Canadian National Railways we have Mr. S.D.H. Thomas, Corporate Comptroller. From the Treasury Board of Canada, we have Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch.

Welcome to you all, gentlemen.

In accordance with our normal practice, the statements supplied in advance to the committee by the Auditor General of Canada and the statement by the President and General Manager of CN Marine will be printed in the minutes of our proceedings at this point.

The statement of the Deputy Minister of Transport, including the statement on CN Marine, was printed in Issue 69 last Tuesday, February 22, 1983 and will not be reprinted at this point.

Statement by Kenneth M. Dye, F.C.A., (Auditor General of Canada):

March 1, 1983

My report on the Water Transport Program deals primarily with the way the department administers its contracts for water services with CN Marine Inc., a wholly-owned subsidiary of CN. CN Marine was established with specific Cabinet direction that the Department of Transport would fund the deficits of the corporation only to the extent that they covered financial deficiencies of "properly managed services". The corporation depends on the Canadian taxpayer for 80 cents of every dollar it spends and has received over \$500 million from the Consolidated Revenue Fund since 1979. In spite of this, the corporation has successfully resisted the department's efforts to assess the economy and efficiency of its operations. It

TÉMOIGNAGES

(Enregistrement électronique)

[Traduction]

Le mardi 1^{er} mars 1983**Le président:** À l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982. Nous reprenons l'étude du chapitre 2, Obligation de rendre compte des sociétés, propriété de la Couronne, et chapitre 13, Vérification intégrée du ministère des Transports—Programme des transports de surface.

Je souhaite ce matin la bienvenue à nos témoins: le Vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye; le directeur principal des opérations de vérification, M. V. Sahgal; le Vérificateur général adjoint, M. Len McGimpsey. Du ministère des Transports, le sous-ministre, M. Arthur Kroeger; l'administrateur, Administration canadienne des transports de surface, M. N.G. Mulder et le directeur de la planification et des politiques financières, M. W.J. Pascal. De C.N. Marine, le président et directeur général M. R.J. Tingley, le gérant de la comptabilité des finances M. M.O. Ryder. Du Canadien National, M. S.D.H. Thomas, contrôleur; du Conseil du Trésor du Canada, le secrétaire adjoint de la Division des sociétés de la Couronne, Direction des programmes, M. H.J. Mullington.

Je vous souhaite à tous la bienvenue, messieurs.

Conformément à notre façon habituelle de procéder, les déclarations qui nous ont été remises à l'avance par le Vérificateur général, ainsi que la déclaration du président et directeur général de C.N. Marine figureront au compte rendu des délibérations de cette séance.

La déclaration du sous-ministre du Transport, y compris la déclaration de C.N. Marine, a été imprimée dans le fascicule 69 de la séance de mardi dernier, le 22 février 1983. Ces déclarations ne seront pas réimprimées.

Commentaire d'introduction de M. Kenneth M. Dye, F.C.A., Vérificateur général du Canada

(1^{er} MARS 1983)

Mon rapport sur le Programme du transport maritime portait avant tout sur la manière dont le ministère administrait les marchés de services de transport maritime qu'il avait conclus avec CN Marine Inc., filiale en propriété exclusive du CN. Lorsque CN Marine a été créée, le Cabinet avait nettement établi que le ministère des Transports, en ce qui a trait à cette société, ne comblerait que les seuls déficits des «services bien administrés». Les dépenses de la société sont financées à 80 p. 100 par le Trésor public et cette dernière a reçu, depuis 1979, plus de 500 millions de dollars du Fonds du revenu consolidé. Malgré ces faits, la société s'est opposée avec succès à la demande du ministère d'effectuer une évaluation de

[Texte]

would be in the public interest to carry out an independent comprehensive audit to determine whether the corporation is properly managed, and I urge the committee to pursue this.

Calendar Year—Actual

1979—\$122 million
1980—\$128 million
1981—\$142 million
1982—\$151 million (estimated)
Total—\$543 million

In my report I raised a number of questions about payments of \$25 million from the Consolidated Revenue Fund to CN Marine in advance of need and noted that I was unable to form an opinion on the propriety of these transactions. I made a number of requests to CN for information before issuing my report so that I could independently satisfy myself about this matter and obtain CN's view on the transactions. The Chairman of CN has recently advised me that he will not provide me with the information I require.

Although the explanations provided by the corporation to the department following our audit have been helpful to us in gaining an understanding of the situation, they have not answered my primary concerns. In these circumstances, I believe that I must set out in some detail the cause of my concerns.

The matter of payments in advance of proven need came to light as a result of our review of certain findings reported to the Minister of Transport by the Audit Services Bureau following a contract audit. In my attempt to follow up on this, I found inadequate documentation to support the payments and conflicting explanations of who approved the arrangements. The following is my understanding of the situation, based on the information available to me:

—CN Marine forwarded to the Department of Transport a proposal from a shipbuilder suggesting that funds be advanced for payments to the shipbuilder for the construction of a vessel before construction milestones stated in the contract. It was proposed that the arrangement was to result in savings in escalation costs of \$2.9 million.

—CN Marine officials apparently realized at a later date that the proposal to advance funds to the shipbuilder without security was not sound. To maintain control over the funds, CN Marine set up deposit accounts in the name of the shipbuilder, in trust for CN Marine Inc.

—CN Marine requested funds from the Consolidated Revenue Fund by submitting documentation to the department indicating that the moneys were required on specific dates

[Traduction]

l'économie et de l'efficacité de ses activités. À mon avis, il serait utile d'effectuer, dans l'intérêt du public, des vérifications intégrées indépendantes visant à déterminer la qualité de la gestion des activités de cette société. J'exhorte votre comité à poursuivre l'étude de cette question.

Année civile—Sommes reçues

1979—\$122 millions
1980—\$128 millions
1981—\$142 millions
1982—\$151 millions (montant estimatif)
Total—\$543 millions

Dans mon rapport, j'ai soulevé un certain nombre de questions en ce qui a trait au versement, à CN Marine, avant que cela soit nécessaire, d'une somme de 25 millions de dollars puisés à même le Fonds du revenu consolidé. J'ai également souligné dans mon rapport qu'il m'était impossible de formuler une opinion sur le bien-fondé de ces transactions. Avant de publier mon rapport, j'ai demandé à quelques reprises au CN de me fournir l'information qui me permettrait de me faire d'abord ma propre idée sur cette question et de connaître le point de vue du CN sur ces opérations. Le président du CN m'a récemment fait savoir qu'il ne me fournirait pas l'information demandée.

Bien que les explications que la société a fournies au ministère, à la suite de notre vérification, nous aient aidés à mieux comprendre la situation, elles n'apportaient pas de réponse à mes préoccupations premières. Dans ces circonstances, il me semble nécessaire d'exposer en détail le motif de ces préoccupations.

Cette question de versement, avant même que n'en soit établie la nécessité, a été relevée au cours de notre examen de certaines constatations signalées au ministre des Transports par le Bureau des services de vérification, à la suite d'une vérification portant sur les marchés. Lorsque j'ai poussé plus avant l'étude de ce cas, j'ai constaté qu'il n'existait pas de preuves documentaires suffisantes pour appuyer les versements et que l'on n'arrivait pas à s'entendre sur la question de savoir qui avait approuvé ces arrangements. En me fondant sur les renseignements que j'ai pu obtenir, il semble que la situation soit la suivante:

—CN Marine a fait parvenir au ministère des Transports une proposition formulée par un constructeur. Ce dernier suggérait qu'on lui avance des fonds pour la construction d'un navire, avant les étapes de construction prévues au contrat. Cet arrangement, selon le constructeur, permettrait d'économiser \$2,9 millions en fonction de la hausse des coûts.

—Les dirigeants de CN Marine se sont rendus compte par la suite, semble-t-il que cette proposition d'une avance de fonds au constructeur, sans obtenir de garantie, n'était pas très sûre. CN Marine, afin d'assurer le contrôle des fonds, a ouvert, au nom du constructeur, des comptes de dépôt, gardés en fiducie pour CN Marine.

—Les documents que CN Marine a présentés au ministère pour demander des fonds provenant du Fonds du revenu consolidé indiquaient que ces sommes étaient requises à des

[Text]

(ahead of the original milestones stated in the contract) in order to make payments on the vessel. At the request of the department, the President and General Manager confirmed by telex that the payments were being made in accordance with the previously submitted documents. After receiving this confirmation, Transport assumed that CN Marine needed the funds to pay the shipbuilder, and advanced the money.

—The \$25 million received by CN Marine from the Consolidated Revenue Fund was not paid to the shipbuilder at that time but was retained in the deposit accounts under the control of CN Marine for periods of up to 18 months. According to correspondence originating in CN Marine, the transactions concerning these accounts remained outside the normal accounting system of the corporation for a period of at least eight months.

—Transport officials advised us that they were not aware that the funds were not needed at the time they were paid from the Consolidated Revenue Fund or that they would be placed in special trust accounts under the control of CN Marine.

—CN Marine earned about \$4.8 million in interest on the deposit accounts. The interest earned, with the exception of .5% on the deposited amounts, was ultimately used to make payments on the costs of the vessel. CN Marine netted the interest income against the cost of the vessel. As a result the costs reported in the capital budget and related financial statements submitted to Parliament were understated. The .5% interest, amount to \$163,000 was paid to the contractor. We have been unable to determine what benefits, if any, were received for this payment.

—In response to a request from the department for an explanation of the rationale for paying the \$163,000, CN Marine stated it was an administrative charge.

—Based on the information available to us, it is difficult to understand the justification for such an administrative charge when ownership, management and control of the \$25 million advanced remained with CN Marine.

—In correspondence with the department, the corporation stated that the Treasury Board approved the arrangement to make advance payments with a view to reducing the vessel cost by \$2.9 million.

—Treasury Board officials deny that they were consulted on this matter prior to the payments being made from the Consolidated Revenue Fund and state that they did not approve these arrangements.

—We found no documentary evidence that they had approved the arrangements. On the basis of the information available to me, I find it difficult to understand how these arrangements could from the start, have been expected to result in any benefit whatsoever for the Canadian taxpayer.

—In the simplest terms, CN Marine received in advance of proven need \$25 million of taxpayers' money. This money was

[Translation]

dates déterminées (qui devançaient les étapes prévues originellement au contrat), afin d'effectuer des paiements sur le navire. À la demande du ministère, le président-directeur général donna confirmation, par télex, que les paiements seraient effectués en conformité avec les indications fournies sur les documents présentés antérieurement. Le ministère des Transports, après avoir reçu cette confirmation, a présumé que CN Marine avait besoin des fonds pour payer le constructeur de navires, et il a avancé l'argent.

—Ces \$25 millions, tirés du Fonds du revenu consolidé et versés à CN Marine, n'ont pas été remis, à l'époque, au constructeur, mais ont été gardés dans les comptes de dépôt, sous le contrôle de CN Marine, pour des périodes allant jusqu'à 18 mois. L'examen de la correspondance de CN Marine révèle que les transactions relatives à ces comptes n'ont pas été portées aux registres habituels de comptabilité de la société, ceci pendant une période d'au moins huit mois.

—Des représentants du ministère des Transports nous ont indiqué qu'ils ignoraient que les fonds n'étaient pas requis à l'époque où ils ont été tirés du Fonds du revenu consolidé ou que ces fonds seraient placés dans des comptes de fiducie spéciaux, sous le contrôle de CN Marine.

—L'intérêt sur les sommes en dépôt a rapporté à CN Marine quelque \$4,8 millions. L'intérêt ainsi gagné, à l'exception de 0,5 p. 100 de l'intérêt sur les sommes en dépôt, a ultérieurement servi à effectuer des paiements sur le coût du navire. CN Marine a soustrait le revenu d'intérêts du coût du navire. Par conséquent, l'on avait sous-évalué les coûts déclarés dans le budget d'investissement et dans les états financiers qui s'y rattachent, présentés au Parlement. La fraction de 0,5 p. 100 de l'intérêt, soit \$163,000, a été versée à l'entrepreneur. Nous n'avons pu établir si l'on a tiré quelque avantage, s'il en est, en contrepartie de ce versement.

—Lorsque le ministère a demandé à CN Marine de justifier ce versement de \$163,000, on lui a répondu qu'il s'agissait là de frais administratifs.

—Si l'on se fonde sur l'information que nous possédons, il est difficile de comprendre la nature de ces frais administratifs, alors que CN Marine conservait la propriété, la gestion et le contrôle des \$25 millions versés à l'avance.

—La société, dans sa correspondance avec le ministère, a déclaré que le Conseil du Trésor avait approuvé l'arrangement relatif au versement de fonds à l'avance, dans le but de réduire le coût du navire de \$2.9 millions.

—Les représentants du Conseil du Trésor ont nié avoir été consultés avant que ne soient versées à l'avance des sommes tirées du Fonds du revenu consolidé et ils ont déclaré ne pas avoir approuvé ces arrangements.

—Nous n'avons trouvé aucune preuve documentaire indiquant que le Conseil avait approuvé ces arrangements. J'ai peine à comprendre, en tenant compte des renseignements que je possède, que l'on ait pu croire, au départ, que ces arrangements pouvaient de quelque manière servir les intérêts des contribuables canadiens.

—CN Marine a reçu tout bonnement une somme de \$25 millions à même les deniers publics, avant même que ne soit

[Texte]

placed in trust accounts. The interest earned on the money, less the \$163,000 paid to the shipbuilder for "administration", was used to pay part of the cost of the vessel. It seems that this arrangement, seen in the most favourable light, cost the taxpayer \$163,000. This, of course, assumes that bank deposit accounts under the control of CN Marine were the best possible use of taxpayers' money.

My second concern is about parliamentary control and the impact on the reliability of reported government expenditures.

Imagine the chaos that would result in the parliamentary system if all users of appropriations followed the procedures employed in this case by the Department of Transport and CN Marine:

- drawing funds from the CRF to be placed in deposit accounts under their control, seemingly to create the illusion that the funds had been paid to a supplier or client;
- using interest to offset costs of their programs but advising Parliament of only the net expenditures;
- accounting for the transactions for extended periods of time outside their normal accounting system.

This is not to say that the total responsibility for this matter rests with the corporation. The Department of Transport did not carry out adequate analysis of the potential benefits from the arrangement before paying the \$25 million from the Consolidated Revenue Fund.

I am not yet satisfied on this matter, and I plan to pursue my request for documentation from the corporation.

As auditor of the accounts of Canada, it is my view that such practices are clearly not acceptable. Without further verification of CN's records, the only conclusion that I can reach is that this situation illustrates a lack of concern or understanding of some Crown corporation officials of the parliamentary system and a lack of accountability by Crown corporations for the use of taxpayers' money. In our parliamentary system, from the very beginning, voting annually on and overseeing the country's public finances has been the area in which the Commons has established and reaffirmed the prestige and authority of its elected representatives. If transactions like the one outlined above are allowed to continue, Parliament is in danger of losing some of that control over public finances.

Statement by R.J. Tingley, (President, CN Marine, Inc.):

1.0 Introduction

CN Marine manages and operates the principal ferry and coastal vessel services on the east coast of Canada, on behalf of the Government of Canada.

Prior to 1979, the CN-operated services were run on a basis whereby CN collected revenue from the customers and Transport Canada in effect provided subsidies to cover any

[Traduction]

rétablie la nécessité de ces paiements à l'avance. Cette somme a été déposée dans des comptes de fiducie. L'intérêt gagné, moins les \$163,000 versés au constructeur, pour «des frais d'administration», a servi, en partie, à payer le coût du navire. Il semble que, à tout le moins, cet arrangement a coûté au contribuable \$163,000, en supposant, toutefois, que l'établissement de comptes de dépôt dont CN Marine avait le contrôle constituait la meilleure façon d'utiliser les deniers publics.

Le contrôle parlementaire et la fiabilité des dépenses du gouvernement déclarées constituent ma deuxième préoccupation.

Ce serait vraiment la foire, si tous ceux à qui des crédits sont accordés agissaient de la même manière que le ministère des Transports et CN Marine dans cette affaire, soit:

- obtenir des fonds du FRC et les verser dans des comptes de dépôt dont ils ont la garde, en prétendant que les fonds ont été versés à un fournisseur ou à un client;
- utiliser l'intérêt pour réduire les coûts de leurs programmes et n'indiquer au Parlement que le montant net des dépenses;
- ne pas inscrire ces transactions, pendant plusieurs mois, aux registres comptables habituels.

La société n'est pas à vrai dire la seule responsable dans cette affaire. Le ministère des Transports n'a pas analysé comme il le fallait les avantages possibles découlant de cet arrangement, avant que ne soient versés les 25 millions de dollars provenant du Fonds du revenu consolidé.

J'ai l'intention de pousser plus loin mon enquête afin de faire la lumière sur cette question et je demanderai à la société de me fournir de plus amples explications.

En tant que vérificateur des comptes du Canada, je considère cette façon de procéder inacceptable. La seule conclusion que l'on puisse tirer, tant qu'il n'y aura pas une vérification plus poussée des registres du CN, est la suivante: Cette situation démontre la difficulté qu'ont certains dirigeants de sociétés de la Couronne à comprendre le système parlementaire et illustre le manque d'obligation, pour les sociétés de la Couronne, de rendre compte de leur utilisation des deniers publics. Dans notre système parlementaire, le vote annuel des crédits et le contrôle de l'utilisation des deniers publics ont depuis toujours été les éléments fondamentaux qui expliquent comment la Chambre des communes a établi et continue de maintenir le prestige et le pouvoir de ses représentants élus. Le Parlement risque d'amenuiser son contrôle sur l'utilisation des deniers publics si l'on ne met pas fin aux transactions de ce genre.

Déclaration d'ouverture du président de CN Marine

1.0 Introduction

CN Marine administre et exploite, au nom du gouvernement canadien, les principaux services de traversiers et de navigation côtière du littoral oriental du Canada.

Avant 1979, ces services rendus par le Canadien National étaient exploités de façon à ce que le CN collecte les revenus en provenance des clients, et le cas échéant, à ce que Transports Canada comble la différence déficitaire entre les revenus

[Text]

shortfalls between these revenues and the costs. There was minimal incentive for efficient operation.

Since 1979, a unique arrangement has been in effect based essentially on negotiated fixed-price operating contracts between the new company, CN Marine, and Transport Canada.

The Auditor General, in his audit of Transport Canada for fiscal year 1982, raised certain issues pertaining to the arrangement between CN Marine and Transport Canada. These issues are addressed in the following sections. An opportunity is also provided to look at the overall effectiveness of the arrangement and this is addressed as well.

It will be demonstrated very clearly that the structure has been highly effective. Control over operation of the services has been much strengthened and perhaps more significantly in these times, the costs and subsidies involved have been brought under control. Indeed, in constant dollars, both costs and subsidies have been reducing, and will likely continue to do so, as a result of new initiatives that are underway. The much improved performance is due not only to the efforts of CN Marine employees and its Board of Directors, with support from the parent corporation, Canadian National, but also because a good working relationship has developed with the Water Transport group of Transport Canada.

2.0 Background—Prior to the Current Arrangement

When Prince Edward Island joined the Canadian Confederation in 1873, a commitment was given to the island province that “continuous ferry service” would be operated between the mainland and the island. Several attempts were made to maintain such a service with varying degrees of success up until 1916. At that time, a new rail car ferry, the S.S. Prince Edward Island was placed in service between Cape Tormentine in New Brunswick and Borden in Prince Edward Island.

Previously, the ferry service did not involve the movement of rail cars and had operated from Shediac, N.B., to Summerside, P.E.I. The service between Cape Tormentine and Borden has been operated by Canadian National or its predecessor companies since the inception of the Service.

The Government’s commitment to a “continuous ferry service” was tested in the mid-1970s in the courts, which found in favour of Prince Edward Island.

In 1949, a similar commitment was given to Newfoundland. The terms of union between Newfoundland and Canada go a little further in that they state that a ferry service would be operated between the ports of North Sydney in Nova Scotia and Port-aux-Basques in Newfoundland.

The terms of union between Newfoundland and Canada specifically refer to the Newfoundland coast service. Certain operations, including the Newfoundland Railway, which

[Translation]

et les frais d’exploitation. Il y avait très peu d’encouragement pouvant mener à une exploitation efficace.

Depuis 1979, une entente unique en son genre est en effet, essentiellement sur la base de contrats d’exploitation négociés à prix fixe entre la nouvelle société, CN Marine, et Transports Canada.

Le vérificateur général, dans sa vérification des comptes de Transports Canada pour l’année fiscale 1982, a soulevé certaines questions se rapportant à l’entente qui existe entre CN Marine et Transports Canada. Ces questions sont discutées dans les sections suivantes. Profitant de l’occasion qui se présente, il y aura lieu de jeter un regard sur l’efficacité de ladite entente, et cela sera aussi discuté.

Il sera démontré très clairement que la structure en place a été d’une grande efficacité. Le contrôle sur le fonctionnement des services est de beaucoup supérieur à ce qu’il était antérieurement, et ce qui est encore plus significatif par le temps qui court, les subventions et les coûts associés à l’entreprise ont été mis sous contrôle. À vrai dire, en dollars constants ces coûts et ces subventions ont diminué, et probablement vont continuer à le faire, grâce à des nouvelles initiatives en voie de réalisation. Cette grande amélioration dans la performance est attribuable non seulement aux efforts des employés de CN Marine et de son Conseil d’administration, avec l’appui de la société mère Canadien National, mais aussi au développement de bonnes relations de travail avec le Groupe de transport par voie maritime de Transports Canada.

2.0 Antécédents—Préalables aux arrangements actuels

Quand l’Île-du-Prince-Édouard se joignit à la Confédération en 1873, le Canada s’engagea envers la province insulaire à fournir un «service continu de traversier» entre l’île et le continent. Plusieurs tentatives pour assurer un tel service connurent plus ou moins de succès jusqu’en 1916, alors que le traversier pour wagons «Prince Edward Island» fut mis en service entre le Cap Toumentin au Nouveau-Brunswick et Borden, Île-du-Prince-Édouard.

Auparavant le service de traversier, qui ne comprenait pas le mouvement de wagons de chemin de fer, fonctionnait entre Shédiac, N.-B., et Summerside, I.P.E. Le service du Cap Tourmentin à Borden a été assuré par le Canadien National et ses prédécesseurs dès le début.

L’obligation du gouvernement en ce qui concerne un «service continu de traversier» fut mise en cause dans les tribunaux au milieu des années soixante-dix. Les tribunaux optèrent en faveur de l’Île-du-Prince-Édouard.

En 1949, lorsque Terre-Neuve se joignit à la Confédération canadienne, un engagement similaire fut pris envers cette province. Les conditions d’union entre Terre-Neuve et le Canada vont cependant un peu plus loin en stipulant qu’un service de traversier fonctionnera depuis le port de North Sydney en Nouvelle-Écosse jusqu’à Port-aux-Basques, Terre-Neuve.

Les conditions d’union entre Terre-Neuve et le Canada ne font pas d’allusion spécifique au service côtier. Certaines exploitations comprenant le Chemin de fer Terre-Neuve, qui

[Texte]

operated the coastal service, and which was up to then the responsibility of the Newfoundland government, was taken over by the Government of Canada. The coastal services have undergone many changes since Confederation, but operations are still carried out on the south and east coasts of Newfoundland and on the coast of Labrador as far north as Nain.

Early in 1956, on completion of the M.V. Bluenose, the Government of Canada instructed Canadian National Railways to commence a ferry service between Yarmouth, Nova Scotia and Bar Harbour, Maine. This was a year-round service oriented to tourists during the summer months and to a relatively small number of trucks year-round.

In 1968, a new service was introduced by CN, at the request of the federal government, between North Sydney and Argentina. This was a seasonal service only.

In 1976, responsibility for managing the government-supported Saint John, N.B. to Digby, N.S. service passed from Canadian Pacific to Canadian National. In the late 1970s, a new service was commenced between Yarmouth, Nova Scotia, and Portland, Maine. This was a year-round service primarily oriented to the trucking industry. At this time, the Yarmouth to Bar Harbour service was reduced to a seasonal service.

In earlier years, financial responsibility for the services rested primarily with Canadian National. But with the Canadian National Recapitalization Act of 1952, the financial responsibility for the services was transferred to the federal government. Essentially, the government built or constructed the various facilities needed, i.e., wharves, vessels, etc., and passed these over to Canadian National for operation. Additionally, the government picked up the shortfall between operating costs and user revenues. It was very difficult to get capital funds committed to provide facilities to meet service requirements or to reduce operating costs. Responsibility for the operation of the ferry service was spread through various departments of Canadian National and was primarily oriented towards a rail operation.

By the early 1970s, traffic in all forms, but especially truck traffic, was increasing at a substantial rate. Great demands were being placed upon existing facilities to handle the increasing amount of freight, both in trucks and rail cars, and an increasing number of tourists with their automobiles, campers, etc. The annual deficits for the services were increasing at a substantial rate. Projections done in 1975 indicated that the annual deficit would be \$300 million excluding ownership costs, by 1983 (as compared to the now projected 1983 deficit of \$152 million). It was becoming increasingly apparent to both the government and Canadian National that something had to be done to improve the efficiency of the services.

On December 14, 1977 the Minister of Transport and the President of CN signed a Memorandum of Understanding (MOU) which led to the formalization of the Tripartite Agreement as detailed in the next section.

[Traduction]

s'occupait du service côtier, alors la responsabilité du gouvernement de Terre-Neuve, devaient être prises en main par le gouvernement du Canada. Ces services ont subi beaucoup de changements depuis la Confédération, mais ils existent encore sur les côtes nord et sud de Terre-Neuve et sur la côte du Labrador jusqu'à Nain dans le nord.

Lorsque le navire «Bluenose» fut achevé tôt en 1956, le gouvernement du Canada avisa le Canadien National d'inaugurer un service de traversier entre Yarmouth, Nouvelle-Écosse et Bar Harbor, Maine. Il s'agissait d'un service à l'année longue, pour accommoder les touristes durant l'été, et les camions relativement petits pendant l'année entière.

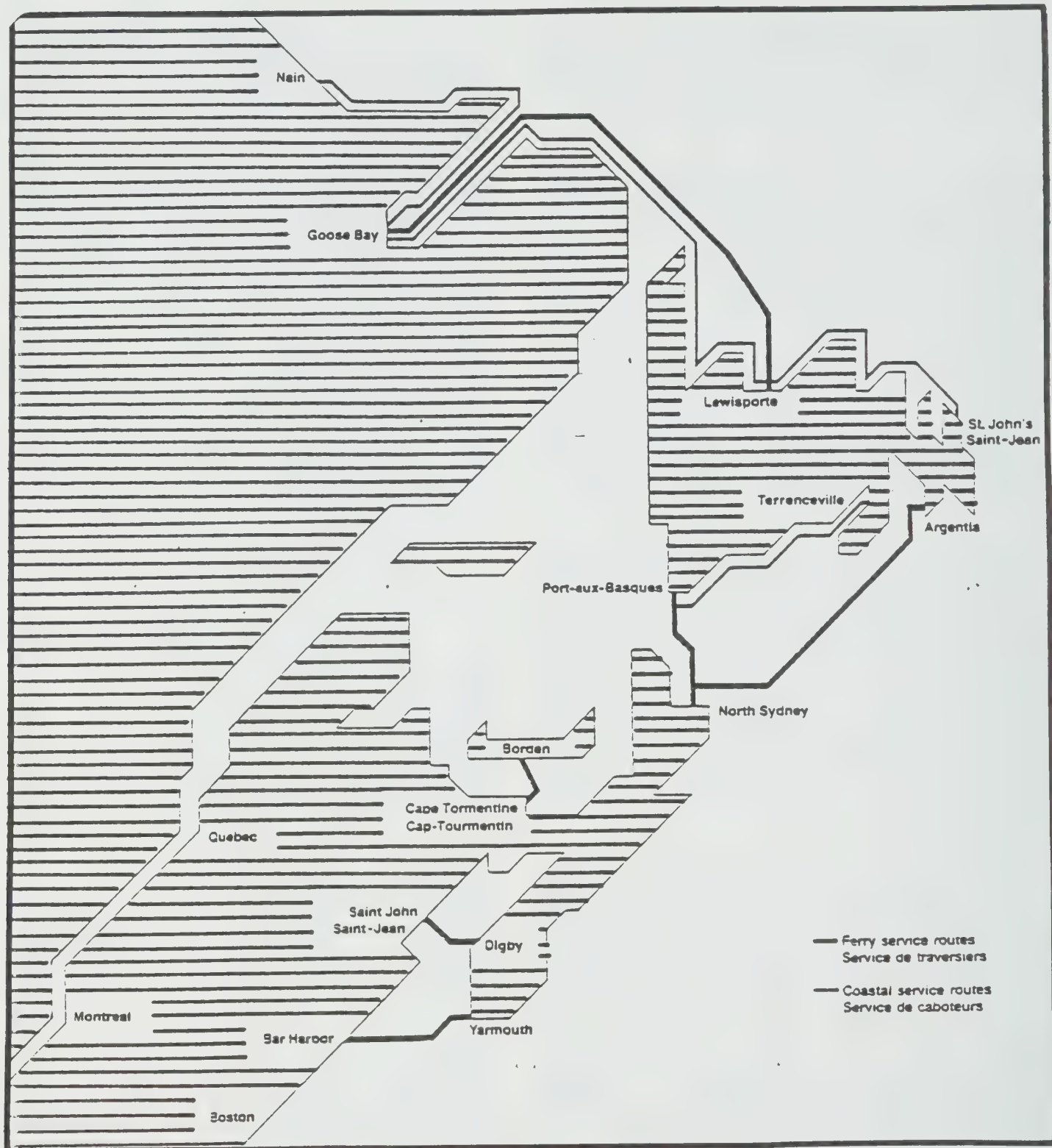
À la demande du gouvernement fédéral, le CN inaugura en 1968 un nouveau service entre North Sydney et Argentina. Il s'agissait d'un service saisonnier seulement.

En 1976, la responsabilité pour la gestion d'un service entre Saint-Jean, T.-N. et Argentina, entreprise supportée par le gouvernement fédéral, passa du Canadien Pacifique au Canadien National. À la fin des années soixante-dix, un nouveau service fut inauguré entre Yarmouth, Nouvelle-Écosse et Portland, Maine. Ce service à l'année longue visait principalement l'industrie du camionnage. Le service entre Yarmouth et Bar Harbor fut alors réduit à un service saisonnier.

Dans les premières années, la responsabilité financière de ces services appartenait principalement au Canadien National, mais depuis l'Acte de refonte du capital du Canadien National de 1952, la responsabilité est celle du gouvernement fédéral. Le fait est que le gouvernement fédéral a construit ou fait construire les diverses commodités requises, par exemple les quais, les navires, etc., en a confié le fonctionnement au Canadien National, et le gouvernement a comblé le déficit entre les frais d'exploitation et les revenus perçus des usagers. Cela voudrait dire que dans la pratique, il était très difficile d'affecter des capitaux à des commodités pouvant répondre aux exigences du service, ou de réduire les frais d'exploitation. La responsabilité des services de traversiers était dispersée parmi divers départements mais elle était encore principalement reliée à une exploitation de chemin de fer.

À compter du début des années Soixante-Dix, le trafic augmentait à un taux accéléré sous toutes ses formes, et particulièrement pour ce qui était du camionnage. Les installations et commodités existantes étaient appelées à manutentionner des quantités de fret de plus en plus élevées, et par camions et par wagons de chemin de fer, ainsi qu'un nombre de plus en plus grand de touristes, avec leurs automobiles, leurs véhicules de campement, etc. Les déficits annuels augmentaient à une allure considérable. Des projections faites en 1975 révélaient qu'en 1983 le déficit annuel serait de 300 millions de dollars (à comparer au déficit réel de 152 millions prévu pour 1983). Il apparaissait de plus en plus évident au gouvernement et au Canadien National qu'il fallait faire quelque chose pour améliorer l'efficacité du service.

Le 14 décembre 1977, le ministre des Transports et le président du CN signèrent un Mémoire d'arrangement qui conduisit à la formalisation de l'Accord tripartite tel que décrit en détail dans la section suivante.



[Texte]

3.0 The Tripartite Agreement and the Operating Contracts

In 1979, the "Tripartite Agreement" which formalized the arrangement between the three parties was signed by the Minister of Transport, CN, and CN Marine. In general, it was as outlined in the MOU.

The principal features of the resulting arrangement were:

- (a) CN Marine was established as a wholly-owned, noncompromised subsidiary of CN having a separate Board of Directors.
- (b) Assets valued at \$100 million were transferred to CN in exchange for equity. In turn, CN conveyed the assets to CN Marine in exchange for stock in conformity with the parent/subsidiary relationship. This also ensured that CN took a continuing interest in the performance of its subsidiary since the profit or losses of CN Marine would affect the performance of CN as a whole.
- (c) An equity infusion to be used over a five-year period for capital acquisitions was made available to CN Marine on the basis of approved annual budgets and in accordance with funds voted by Parliament. This \$143 million was to be provided on a proven needs basis to CN in the form of increased equity for subsequent transfer to CN Marine. Once these funds were exhausted, CN Marine would fund its future capital requirements from its own sources, or borrowings, or through CN.
- (d) CN Marine was to maintain accounts and produce budget and financial statements which would separate their operations from CN.
- (e) A number of specific characteristics of the services to be provided by CN Marine were identified:
 - (i) CN Marine was to be fully responsible for the planning, procurement and deployment of capital assets, as well as for the operation of the services in accordance with contractual arrangements;
 - (ii) CN Marine was to be free to pursue policies designed to improve its performance and to deal with other CN divisions in a balanced and business-like manner;
 - (iii) CN Marine was to produce normal audited financial statements that would display the full costs of operating the ferry services;
 - (iv) Operating contracts were to be negotiated in advance of each operating period and within these contracts a profit allowance would be provided based on a return on equity;
 - (v) Prior approval was to be required from Transport Canada for various plans such as those relating to capital expenditures and new venture activities;
 - (vi) CN Marine would be permitted to retain profits or accumulate losses in order to provide a clearer picture over time of the effectiveness of management.
- (f) The annual capital budgets and corporate plans of CN Marine would be reviewed and approved by the Governor in Council as part of CN's annual submission.

[Traduction]

3.0 L'Accord tripartite et les contrats d'exploitation

En 1979, l'«Accord tripartite» qui formalisa l'arrangement existant entre les trois intéressés fut signé par le ministre des Transports, le CN et CN Marine. Dans ses grandes lignes, l'accord était tel qu'exposé dans le Mémoire d'arrangement.

Les points saillants de l'entente qui s'ensuivit étaient:

- a) CN Marine fut établie comme filiale en propriété exclusive et non englobée de CN, avec son propre Conseil d'administration.
- b) Un actif de \$100 millions fut l'objet d'un virement en faveur du CN, en échange de l'avoir. Par contre, CN cédait les actifs à CN Marine en échange pour des actions, conformément aux relations usuelles entre société mère et filiale. Cela assurait aussi un intérêt soutenu de la part de CN dans la performance de sa filiale, puisque les profits et pertes de CN Marine allaient affecter la performance de CN dans son ensemble.
- c) Un avoir additionnel en capitaux permettant l'acquisition de biens immobilisés fut mis à la disposition de CN marine, sur la foi de budgets annuels approuvés, et selon les crédits votés par la Chambre des communes. La somme de \$143 millions devait être versée à CN sous forme d'une augmentation de l'avoir pour virement ultérieur à CN Marine. Une fois ces fonds épuisés, CN Marine devait pourvoir à ses futures exigences de capital à même ses propres ressources ou emprunts, ou par l'entremise de CN.
- d) CN Marine devait tenir une comptabilité et présenter des budgets et états financiers qui sépareraient ses fonctions du CN.
- e) Nombre de caractéristiques particulières aux services devant être fournis par CN Marine furent identifiées:
 - (i) CN Marine assumait l'entière responsabilité de la planification, de l'obtention et du déploiement des valeurs immobiliées, aussi bien que du fonctionnement des services conformément aux ententes contractuelles;
 - (ii) CN Marine était libre de poursuivre des politiques conçues pour l'amélioration de sa performance et de transiger avec les autres divisions de CN d'une manière bien équilibrée et pratique;
 - (iii) CN Marine devait produire des états financiers vérifiés qui montreraient absolument toutes les dépenses d'exploitation des services de traversiers;
 - (iv) Les contrats d'exploitation devaient être négociés avant le début de chaque période d'exécution et ces contrats devaient prévoir une allocation de bénéfices fondée sur un rendement de l'avoir;
 - (v) L'approbation préalable de Transports Canada était nécessaire dans le cas de divers projets tels que les dépenses en capital et les nouvelles entreprises;
 - (vi) Il était permis à CN Marine de retenir des profits ou d'accumuler des pertes afin de pouvoir démontrer, avec le temps, l'efficacité de l'administration.
- f) Les budgets annuels d'investissements et d'immobilisations, ainsi que les projets corporatifs de CN Marine, devaient être

[Text]

The operating contract mechanism has functioned as a control mechanism by adding financial discipline to both Transport Canada and CN Marine. The operating contracts define the objectives to be achieved by CN Marine. These objectives are established in the contractual negotiations between CN Marine and Transport Canada by reviewing the services to be provided, the rates to be charged and the contractual payments to be made by Transport Canada. Attainment of the objectives is monitored by regular and detailed reporting by CN Marine to both CN and Transport Canada and the related audit of the contracts.

The fixed-price operating contract mechanism has also functioned as a significant stimulus to increased efficiency. CN Marine employees now have a clearly defined set of targets. If they better the targets, profits are generated. If they come in worse than budget, there is no recourse to go back to Transport Canada to fund the losses.

Besides the operating contract mechanism, the other mechanism that has served to both increase control and improve efficiency, has been the formalizing of CN Marine as a commercial company in the marine transportation industry in Canada, having its own Board of Directors and a subsidiary relationship to CN. Alternatives to the creation of CN Marine were looked at. Considering the size of the company, the nature of its operations, and the fact that the objectives have been met, it appears that the alternative chosen was well thought out.

4.0 The Management Structure of CN Marine

CN Marine is a wholly-owned, noncomprised subsidiary of Canadian National. The parent company, as shareholder, appoints the directors with the concurrence of the minister. The parent company as shareholder also appoints the auditors of CN Marine, and in practice the auditors have been the same as CN's own auditors. The management of CN Marine is responsible to the board of directors. The relationship between CN Marine and Canadian National is that of a wholly-owned subsidiary company and its parent organization.

Since its inception in 1979, CN Marine has formed a complete management structure under its president with all of the component departments one would expect to find in an ongoing commercial business enterprise. This management structure is continuing to evolve and strengthen itself as it adapts to the task of running the various marine and ferry services which before 1979 had been under diffused management spread throughout CN and the government.

A significant cost-saving advantage, as well as a control mechanism, has been that CN Marine has been able to rely on practices and procedures which have already been developed and well proved by CN, such as those relating to purchasing and tendering. It must be emphasized however, that these services are provided on an arms-length cost-recovery basis.

[Translation]

révisés et approuvés par le gouverneur en conseil en tant que faisant partie de la soumission annuelle de CN.

Le mécanisme du contrat d'exploitation a fonctionné comme un mécanisme de contrôle en imposant une discipline financière et à Transports Canada et à CN Marine. Les contrats d'exploitation définissent les objectifs que doit atteindre CN Marine. Ces objectifs sont établis au cours des négociations contractuelles entre CN Marine et Transports Canada en passant en revue les services à rendre, les tarifs qui seront en vigueur, et les paiements contractuels devant être faits par Transports Canada. La réalisation des objectifs est contrôlée par le biais des rapports réguliers et détaillés de CN Marine au CN et à Transports Canada, et par la vérification qui a trait aux contrats.

Le mécanisme du contrat d'exploitation à prix fixe a aussi eu l'effet d'un bon stimulant à une plus grande efficacité. Les employés du CN Marine ont maintenant une série d'objectifs bien définis. S'ils dépassent les objectifs, des bénéfices sont réalisés. S'ils défontent le budget, il n'y a aucun recours à Transports Canada pour combler les pertes.

En plus du mécanisme du contrat d'exploitation à prix fixe, un autre mécanisme qui s'est bien prêté à un meilleur contrôle et une plus grande efficacité a été la formalisation de CN Marine comme société commerciale dans le transport par voie maritime au Canada, avec son propre conseil d'administration et des relations suivies avec CN comme filiale. Tenant compte de l'importance de la société, de la nature de ses exploitations, et du fait que ses objectifs ont été atteints, il semble que ce qui a été décidé était opportun.

4.0 La structure administrative de CN Marine

CN Marine est une filiale en propriété exclusive et non englobée du Canadien National. La société mère, en tant qu'actionnaire, nomme les administrateurs de CN Marine avec l'assentiment du ministre. La société mère, en tant qu'actionnaire, nomme aussi les vérificateurs de CN Marine, et, en pratique, ce sont les mêmes que ceux du CN. Les relations qui existent entre CN Marine et Canadien National sont celles d'une filiale en propriété exclusive et de la société mère.

Depuis sa fondation en 1979, CN Marine a mis en place, Président en tête, une structure administrative complète, avec tous les départements constituant que l'on s'attendrait de trouver dans des entreprises d'affaires commerciales en plein essor. Cette structure administrative continue à se développer et à se fortifier à mesure que la société assume la direction des divers services de transport par voie maritime et de traversiers, qui avant 1979 étaient sous une gestion diffuse et dispersée à travers le CN et le gouvernement.

Le fait que CN Marine a pu se fier sur les pratiques et procédures qui avaient déjà été développées et mises à l'épreuve par CN, par exemple en ce qui a trait aux achats et aux soumissions, s'est avéré d'un grand avantage. Toutefois, il faut souligner que ces services sont fournis «à distance» sur une base de recouvrement des coûts.

[Texte]

As part of the transition, CN Marine's management has relied heavily upon financial and operational audits and consulting work done by the CN Internal Audit group and a wide variety of other professionals. As an example, CN Marine management initiated a corporate review in 1981 so that it could have an assessment of how successful it had been in becoming a commercial business enterprise with the appropriate management processes, controls and structures.

A management consulting group, Sedna Limited from Nova Scotia, was selected to carry out the corporate review and report back to the president and to the board of directors of CN Marine. These consultants completed their report in December 1981 and presented it to the president and board of directors of CN Marine in February 1982.

Sedna's corporate review of CN Marine:

1. was very positive in stating that adequate internal controls with respect to finances, capital asset acquisitions, and purchasing are in effect;
2. concluded that the new organization had achieved a very high rate of productivity in its first two years of operation;
3. identified the need to develop improved management information systems, and it remarked favourably on the initiative taken by CN Marine management leading to the five-year computer systems development project called COMPASS;
4. identified the need to refine existing contract arrangements with Transport Canada, particularly the need for entering into longer-term multi-year agreements.

In conclusion, this corporate review provided management with much reassurance as to results achieved up to the end of 1981. It provided constructive feedback on areas where management attention would yield net additional improvements in the structures and processes of this new company.

5.0 The Roles of and Relationship Between CN Marine and Transport Canada

The Auditor General's Report defines the roles

- 1) of Parliament to be legislative approval and scrutiny,
- 2) of the government department to be central co-ordination, direction and control,
- 3) and of corporate management and the board of directors to be corporate policy, operations and the reporting of results.

In the case of CN Marine's relationship with Transport Canada as formalized in the Tripartite Agreement and the negotiated fixed-price contracts, the role of Transport Canada is essentially that of translating government policy into government requirements and ensuring that effective contracts are negotiated thereby obtaining value for money.

[Traduction]

Au cours de cette transition, l'administration de CN Marine a compté dans une large mesure sur les vérifications et consultations portant sur l'état des finances et les méthodes d'exploitation, effectuées par le Groupe de vérification interne du CN et nombre d'autres professionnels oeuvrant dans divers domaines. Par exemple, l'administration de CN Marine entreprit en 1981 une révision corporative afin de pouvoir évaluer à quel point elle avait réussi à s'affirmer comme société commerciale avec une gestion adéquate utilisant des structures, procédés et contrôles reconnus.

Un groupe d'experts, consultants en administration, «Sedna Limited» de Nouvelle-Écosse, fut sélectionné pour mener la révision corporative à bonne fin et en faire rapport au Président et au Conseil d'administration. Ces experts consultants achevèrent leur rapport en décembre 1981 et le présentèrent au Président et au Conseil d'administration en février 1982.

La Révision corporative de Sedna sur les affaires de CN Marine:

1. Le rapport est très positif en déclarant que les contrôles internes visant les finances, les acquisitions de valeurs immobilières, et les achats en général, sont appropriés.
2. Il en arrive à la conclusion que la nouvelle organisation a réalisé un taux de productivité très élevé au cours de ses deux premières années d'exploitation.
3. Il montre la nécessité d'aménager des systèmes d'information pour l'administration à tous les échelons, et fait des commentaires favorables à l'initiative de l'administration de CN Marine qui aboutira au projet quinquennal de développement du système connu sous le nom de COMPASS.
4. Il indique la nécessité d'améliorer les arrangements contractuels existant avec Transports Canada davantage, et surtout le besoin de négocier des contrats à plus long terme, sur des périodes de plusieurs années.

En conclusion, ce rapport corporatif a rassuré l'administration quant aux résultats obtenus jusqu'à la fin de 1981, et il a fourni de l'information sur des secteurs où une administration attentive peut engendrer encore plus d'amélioration dans les structures et les procédés de la nouvelle société.

5.0 Les rôles de chaque organisation dans les relations entre CN Marine et Transports Canada

Le rapport du Vérificateur général définit les rôles

- 1) de la Chambre des communes lorsqu'il s'agit de scrutation et d'approbation législatives
- 2) du Ministère gouvernemental lorsqu'il s'agit de coordination centrale, de direction et de contrôle,
- 3) et de la direction corporative ainsi que du Conseil d'administration lorsqu'il s'agit de politique corporative, d'exploitation, et de rendre compte des résultats.

En ce qui concerne les relations de CN Marine avec Transports Canada, telles que formalisées par l'Accord tripartite et les contrats négociés à prix fixes, le rôle de Transports Canada consiste essentiellement à exprimer les politiques du gouvernement en termes d'exigences gouvernementales, et à s'assurer que les contrats soient négociés de façon à obtenir une juste valeur.

[Text]

CN Marine's role is that of manager and operator of the services on an arms-length contract basis with Transport Canada.

Recently an evaluation of the Tripartite Agreement was completed jointly by CN, CN Marine and Transport Canada. Several short-term issues were resolved in the process. A review is now underway of longer-term issues and the necessary revisions will be made to the Tripartite Agreement by the end of this year.

6.0 The Results

The following efficiency/cost-effectiveness measures were applied between 1979 and 1982:

(1) Service Rationalizations

The North Sydney-Argentia service has been reduced from a two-vessel operation to a one-vessel operation with removal of the M.V. Marine Cruiser.

The eastern leg of the Newfoundland South Coast Service has been eliminated by moving the terminal from Argentia to Terrenceville and by dropping a number of communities which have road access, from the marine service.

(2) Productivity

A conscious effort has been made to increase staff productivity. Total staffing has been reduced each year as follows:

1983 (estimate)—2,601

1982—2,878

1981—3,061

1980—3,153

1979—3,295

1978—3,348

There has therefore been an average annual decrease in employees of over 100 positions. The implementation of these reductions has taken into account the sociological implications in that the reductions have been planned and gradual. Special funds have been provided for retraining, early retirement and relocations.

Coastal vessel charters have been reduced as follows:

Number of Vessels—Total Charter Days

1982—7—1,329

1981—8—1,805

1980—10—1,971

1979—12—2,142

A centralized computer-based reservations system has been installed, which has increased the customer service level provided, while spreading the demand for vessel capacity thereby postponing the requirement for additional vessel capacity, and providing information upon which to selectively cancel trips.

[Translation]

Le rôle de CN Marine est celui d'administrateur et exploitant des services sur la base d'un contrat à distance avec Transports Canada.

Une évaluation a récemment été faite conjointement par CN, CN Marine et Transports Canada, alors que plusieurs questions à court terme furent résolues. Un examen des questions à long terme est en voie de réalisation et les révisions de l'Accord tripartite nécessaires seront faites d'ici la fin de l'année.

6.0 Les résultats

Les mesures suivantes de l'efficacité du rendement/coût furent mises en pratique entre 1979 et 1982:

(1) Rationalisation des services

Le service de North Sydney à Argentia a été réduit d'une exploitation à deux navires à une exploitation à un seul navire en supprimant le «Marine Cruiser» du service en question.

Le secteur oriental du Service de la côte sud de Terre-Neuve a été éliminé en déménageant le terminus d'Argentia à Terrenceville, et le service côtier a été discontinué dans le cas d'un certain nombre de communautés ayant accès à une route ou l'autre.

(2) Productivité

Un effort conscient a été fait dans le but d'augmenter la productivité des employés. Le total du personnel a été réduit à chaque année de la façon suivante:

1983 (estimation)—2601 (employé)

1982—2878

1981—3061

1980—3153

1979—3295

1978—3348

Il y a donc eu une réduction moyenne annuelle du nombre des employés par plus de 100 positions. La réalisation de ces réductions, qui avait été planifiée et se fit graduellement, a tenu compte des conséquences sociologiques. Des fonds spéciaux ont été prévus pour le recyclage, la retraite prématurée, et les mutations.

Les affrètements de navires côtiers ont été réduits de la façon suivante:

Nombre de navires—Total des jours d'affrètement

1982—7—1,329

1981—8—1,805

1980—10—1,971

1979—12—2,142

Un système central fondé sur l'ordinateur a été installé pour les réservations, ce qui a servi à élever le niveau des services rendus aux clients, tout en dispersant les exigences de capacité des navires et permettant de remettre à plus tard le besoin d'augmenter ladite capacité. Le système fournit aussi de l'information servant à l'annulation de certains voyages.

[Texte]

The application of computer technology has been used to supply planning and control information on the operation of the vessel services function and thereby led to an increased return from ancillary services.

Use of reduced vessel speeds, self-polishing hull paints, and electronic anti-fouling systems have reduced fuel consumption.

The unitization of cargo in the coastal service has resulted in large reductions in claims.

(3) New Vessel Introductions

Introduction of the M.V. Astrong, a container handling vessel, for the Labrador Service, has provided a much more efficient operation.

(4) Pricing Action

Prior to 1980, the practice has been to make selective rate increases for the services. There were no rate increases, for example, in 1972, 1973, 1975, 1977, or 1979. In consequence, many of the 1980 rates in constant dollars were lower than the 1971 rate. Under the new arrangement, due to a more structured process, a 10% increase was brought in for 1980, a 12.5% increase in 1981 and a 15% increase was brought in for 1982.

The impact of the above actions is reflected in the company's income statements. Total expenses and the percentage increase each year were as follows:

1983 (estimate)—\$180,108,000—4.3

1982—172,724,000—3.0

1981—167,753,000—8.0

1980—155,264,000—5.5

1979—147,103,000

It is therefore seen that expenses are well under control and that they have increased much less than the rate of inflation. Another way of saying this is that in constant dollars the expenses have actually decreased.

Transport Canada's public policy objectives of providing ferry services at less than the total cost, to the user, results in the following cost to government.

1983—\$152,800,000—2.7

1982—148,782,000—4.0

1981—143,023,000—14.0

1980—125,500,000—2.8

1979—122,050,000

Contract payments include a cash payment defined as a "return on equity" allowance which, in accordance with the Tripartite Agreement, increased from 3% in 1979 to 6% in 1982. The purpose of this payment is to provide a source of retained earnings for future vessel and other capital acquisitions.

[Traduction]

L'application de la technologie de l'ordinateur a servi à planifier les approvisionnements et contrôler l'information sur les fonctions des services de navigation, ce qui a mené à des meilleurs rendements des services auxiliaires.

La réduction de la vitesse des navires, et l'utilisation de peintures auto-polissante pour la coque des navires ainsi que de systèmes électroniques anti-incrustation, ont réduit la consommation du combustible.

Le groupement des cargaisons dans le service côtier a résulté en une forte baisse des réclamations.

(3) Introduction de nouveau navire

L'introduction du «Astron», un navire porte-conteneurs, au service de la côte du Labrador, a résulté en une exploitation beaucoup plus efficace.

(4) Fixation des tarifs

Avant 1980, en pratique les augmentations de tarifs pour les services étaient strictement sélectives. Ainsi, il n'y eut aucune augmentation des tarifs en 1972, 1973, 1975, 1977, ou 1979. D'après le nouvel arrangement, en raison de procédés mieux structurés, des augmentations de 10 p. 100 en 1980, de 12.5 p. 100 en 1981, et une autre de 15 p. 100 en 1982, ont été effectuées.

L'impact de ces augmentations se fait sentir dans les états financiers de la société au chapitre des revenus. Le total des dépenses et le pourcentage des accroissements à chaque année sont comme suit: Total des dépenses Pourcentage de l'accroissement

1983 (estimation)—\$180 108 000—4.3

1982—\$172 724 000—3.0

1981—\$167 753 000—8.0

1980—\$155 264 000—5.5

1979—\$147 103 000

Il est donc évident que les dépenses sont effectivement sous contrôle et qu'elles se sont accrues à un rythme inférieur au taux d'inflation. Une autre façon de l'exprimer est qu'en dollars constants les dépenses ont véritablement diminué.

Les objectifs de la politique publique de Transports Canada, qui sont de fournir à l'utilisateur des services de traversier à un prix inférieur au coût total, résultant aux déboursés suivants pour le gouvernement.

1983 (perspective)—\$152 800 000—2.7

1982—\$148 782 000—4.0

1981—\$143 023 000—14.0

1980—\$125 500 000—2.8

1979—\$122 050 000

Les paiements relatifs aux contrats comprennent un paiement comptant qui est défini comme allocation de «rendement sur avoir», lequel, conformément à l'Accord tripartite, a augmenté de 3% qu'il était en 1979, à 6% en 1982. Ce paiement a pour but de pourvoir une source de bénéfices

[Text]

It was the intent of the Tripartite Agreement that CN Marine would be financially viable, after receipt of contractual payments from Transport Canada, well into the future and this goal has been met. In other words, CN Marine appears to have reached the position of being able to finance its future capital expenditures from its own resources. It is also noteworthy that, as with total costs, the subsidies have increased less than the rate of inflation or, in constant dollar terms, have decreased.

7.0 The Future

The following measures are in process which should have an impact on the financial performance of the company during 1983 and in following years:

(1) Service Rationalizations

A "Coastal Study" has predicted that operating-cost savings of about 25% are possible by introduction of modern efficient vessels into the coastal service and by making further service rationalizations.

The Fundy Service is to be reduced from a three-ship operation to a two-ship operation in 1983. Service is to be discontinued to Portland, Maine. Service is to be year-round to Bar Harbour, Maine.

(2) Productivity

Further staff productivity increases are planned which could result in total employees being reduced by approximately 250 positions during 1983. Further decreases are planned for future years.

A "Shipboard Management" concept is being applied to the Gulf service whereby the intent is to transfer as much as possible of the operating decision-making to the shipboard staff, thereby improving shipboard morale and performance and reducing the requirement for shore support.

The following changes should decrease operating costs:

- expansion of the company's information system
- installation of a facility in Port-aux-Basques to blend marine gasoil with much less expensive "bunker C" fuel oil, conversion of the engines on the M.V. Frederick Carter, M.V. Marine Nautica and M.V. Marine Atlantica, to burn the blended fuel
- decentralization of heating plants in Borden and Port-aux-Basques
- expansion of the shipboard maintenance management system
- development of a materials management system
- full implementation of the "Gulf Container Plan"
- utilization of the M.V. John Hamilton Gray in the Gulf service during the summer

[Translation]

non répartis pour les acquisitions futures de nouveaux navires et autres valeurs immobilisées.

L'intention de l'Accord tripartite voulait que CN Marine, après réception des paiements contractuels effectués par Transports Canada, soit financièrement viable pour des années à venir, et cet objectif a été atteint. En autres mots, CN Marine semble dès lors être en position de financer ses futures dépenses en capital à même ses propres ressources. Il est aussi digne de mention que les subventions, à l'instar des dépenses totales, se sont accrues à un rythme inférieur au taux d'inflation, c'est-à-dire qu'elles ont diminué en termes de dollars constants.

7.0 L'avenir

Les mesures suivantes, qui devraient avoir un impact sur la performance financière de la société en 1983 et les années subséquentes, sont d'ores et déjà en voie d'application:

(1) Rationalisation des services

Une «étude de la navigation côtière» prédit que l'introduction de navires modernes efficaces dans le service côtier, en autant que la rationalisation des services se poursuive, pourrait aboutir à des économies d'exploitation d'environ 25%.

Le service de Fundy doit être réduit d'une exploitation à trois navires à une exploitation à deux navires en 1983. Le service de Portland, Maine, doit être discontinué. Le service de Bar Harbor, Maine, sera exploité à longueur d'année.

(2) Productivité

D'autres augmentations de la productivité du personnel sont planifiées et pourraient résulter en une réduction du total des employés par l'élimination de 250 positions en 1983. D'autres réductions sont planifiées pour les années à venir.

Un concept de «gestion de bord» est mis à contribution dans le service du golfe, avec l'intention de confier les prises de décisions au personnel de bord autant qu'il le sera possible, et de ce fait rehausser le moral et la performance dudit personnel et de réduire le besoin d'assistance de la part de l'administration à terre.

Les changements suivants devraient diminuer les coûts:

- expansion du système d'information de la société
- installation d'équipement à Port-aux-Basques pour le mélange de gas-oil naval avec le combustible C qui coûte beaucoup moins cher, conversion des machines du «Frederick Carter», du «Marine Nautica», et du «Marine Atlantica», afin qu'ils puissent employer le combustible mélangé
- décentralisation des systèmes de chauffage à Borden et Port-aux-Basques
- expansion du système de gestion de l'entretien par le personnel de bord
- développement d'un système de gestion des matériaux
- pleine réalisation du «projet de conteneurs dans la région du golfe»
- utilisation du «John Hamilton Gray» pour le service de la région du golfe pendant l'été

[Texte]

—schedule changes in the P.E.I. service

(3) New Vessel Introductions

Introduction of the new M.V. *Abegweit* to the P.E.I. service, of the M.V. *Jutlandica* to be renamed M.V. *Bluenose*, to the Yarmouth-Bar Harbour service, and of the "High Speed Passenger Vessel" to the Newfoundland South Coast service will reduce the vessel trips required. Development of a new "Gulfspan" vessel for the Gulf service, and new freight and combination freight/passenger vessels for the coastal service will lead to further improvements.

CN Marine has brought costs and subsidies well under control and it can be seen that the trend is expected to continue for the foreseeable future.

8.0 The Auditor General's Report

The Auditor General's Report raises several issues that relate to CN Marine. The significant issues and CN Marine's responses are as follows:

(1) The report expresses the opinion that Transport Canada lacks information for assessing the economy and efficiency of CN Marine and for negotiating contract payments.

CN Marine Position

A large amount of information, some of it in great detail, is provided by CN Marine to Transport Canada each month under terms of the contracts between the two parties. The ongoing Joint review report, noted in Section 5.0, states that the current information reporting by CN Marine is acceptable to assess the economy and efficiency of CN Marine operations. It must be pointed out that one of the reasons for setting up CN Marine was to clearly identify the cost structures. It is only recently, now that four years of consistent data has been collected, that a detailed cost base has become available. This base is being used by CN Marine managers on a daily basis to control costs.

The establishment of CN Marine has demonstrated that the operation can be run more effectively by having well-informed, on-site managers controlling the operations while Transport Canada fulfills its role, of ensuring that it is receiving value for money, through the negotiating process and the performance reports that it receives.

(2) The report suggests that neither the Auditor General nor Transport Canada has access to audits which report on the economy and efficiency of CN Marine.

CN Marine Position

CN Marine is already subject to a large number of audits. It is regularly subject to audits by:

a) the shareholders' external auditor

b) CN Marine's own internal auditor (provided under contract from the parent company)

[Traduction]

—changements dans les horaires du service de l'Île-du-Prince-Édouard

(3) Mise en service de nouveaux navires

L'introduction du nouveau «*Abegweit*» au service de l'Île-du-Prince-Édouard, du «*Jutlandica*», dont le nom doit être changé à celui de «*Bluenose*», au service Yarmouth-Bar Harbor, et du «*High Speed Passenger Vessel*» au service de la côte sud de Terre-Neuve, va réduire le nombre de voyages requis des navires. Le projet d'un nouveau «*Gulfspan*» destiné au service de la région du golfe, et l'affectation de nouveaux navires pour le fret et de navires cargaison/passager au service côtier mènera à d'autres améliorations.

CN Marine a mis les coûts et les subventions sous contrôle et il est évident que l'on souhaite voir se continuer la tendance.

8.0 Le Rapport du vérificateur général

Le Rapport du vérificateur général soulève plusieurs questions qui se rapportent à CN Marine. Les questions les plus importantes et les réactions de CN Marine sont les suivantes:

1) Le rapport exprime l'opinion que Transports Canada n'a pas toute l'information nécessaire pour évaluer la situation économique et l'efficacité de CN Marine, ou pour négocier les paiements contractuels.

La position de CN Marine:

Une grande quantité d'information, dont une certaine partie est très détaillée, est fournie à Transports Canada à chaque mois sur la foi des contrats existant entre les deux intéressés. Un rapport sur la révision conjointe en cours, mentionnée à la section 5.0, déclare que l'information couramment fournie par CN Marine est acceptable pour fins d'évaluation de la situation économique et de l'efficacité de la société. Il est bon de signaler qu'une des raisons pour laquelle CN Marine a été fondée était d'identifier positivement les structures des coûts de revient. Ce n'est que récemment, alors que quatre ans de données ont été accumulées, qu'on a pu établir une base de données détaillées sur les prix coûtants.

Les administrateurs de CN Marine se servent maintenant de cette banque de données quotidiennement pour exercer le contrôle des prix de revient.

2) Le rapport suggère que ni le vérificateur général ni Transports Canada n'a accès aux vérifications touchant la situation économique et l'efficacité de CN Marine.

La position de CN Marine:

CN Marine est déjà sujet à de nombreuses vérifications de la part:

a) du vérificateur externe des actionnaires

b) du propre vérificateur interne de CN Marine (délégué par la société mère d'après contrat à cet effet)

[Text]

c) the Audit Services Bureau representing Transport Canada's interests (under terms of the contracts).

In addition, management has initiated audits including the Corporate Review by Sedna Limited, referred to in Section 4.0.

The company's position has been that these audits more than meet the auditing requirements of CN, CN Marine, and Transport Canada.

CN Marine has recently agreed to a request by Transport Canada that a further audit, specifically directed at measuring the economy and efficiency of CN Marine, will be carried out in 1983. Terms of reference for this new audit are currently being developed.

(3) The report states that operating contract negotiations are based on budgets rather than actual costs; there are no pre-negotiation audits; and suggests that CN Marine should repay "excess" profits.

CN Marine Position

The negotiating process takes place in the fall of each year. Both parties are supplied with detailed audited actual cost data for previous years and unaudited actual costs for the current year up to that point. Budget data is only used for the remainder of the current year. To force CN Marine to repay the "excess" profits would destroy the incentive for CN Marine to better its budget position and hence reduce costs and would in effect return the arrangements between Transport Canada and CN Marine to the pre-1979 basis.

(4) The report questions a \$25 million payment to CN Marine for construction of the M.V. *Abegweit* and a related payment of \$163,000 to the shipyard.

CN Marine Position

Transport Canada advanced \$25 million to CN for transfer, in exchange for stock, to CN Marine. CN Marine felt that this money belonged to the shipyard but at the same time had an obligation to protect the money against default by the shipyard. Thus a trust account with the associated \$163,000 cost was the best approach in the circumstances to obtain the desired protection of the funds at the minimum cost.

(5) The report states that the charter of the M.V. *Astron* could result in a capital expenditure to purchase the vessel without the necessary approvals.

CN Marine Position

CN Marine has no intention of purchasing the M.V. *Astron*. If it became financially advantageous to purchase the vessel, CN Marine would be obligated to seek approval from Transport Canada and the CN Marine board of directors.

[Translation]

c) du Bureau des services de vérification représentant les intérêts de Transports Canada (selon les conditions des contrats)

En outre, l'administration a suscité des vérifications comprenant la révision corporative réalisée par «Sedna Limited», dont il est fait mention à la section 4.0.

La position de la société est que jusqu'ici ces vérifications ont dépassé les exigences de CN, CN Marine et Transports Canada dans ce domaine.

CN Marine a récemment acquiescé à une demande de Transports Canada au sujet d'une autre vérification en 1983, cette fois dans le but spécifique d'analyser la situation économique et l'efficacité de CN Marine. La préparation des termes de référence de cette nouvelle vérification est en cours à l'heure actuelle.

3) Le rapport déclare que les négociations de contrats d'exploitation sont basées sur les prévisions budgétaires plutôt que sur les coûts véritables; qu'il n'y a pas de vérifications antérieures aux négociations; et suggère que CN Marine devrait rembourser les profits «excédentaires».

La position de CN Marine:

Le processus de négociation a lieu à l'automne de chaque année. Les deux intéressés obtiennent des données détaillées pour les années précédentes, lesquelles ont été vérifiées, et les prix de revient véritables non vérifiés pour l'année courante jusque là. Les prévisions budgétaires ne sont utilisées que pour le reste de l'année courante. Forcer CN Marine à rembourser les profits «excédentaires», tuerait l'ambition de la société visant l'amélioration de sa position budgétaire et de ce fait diminuer les coûts, et remettrait l'entente entre Transports Canada et CN Marine au point où elle était avant 1979.

4) Le rapport met en question un paiement de \$25 millions à CN Marine pour la construction du navire «*Abegweit*» et un paiement relatif de \$163,000 au chantier naval.

La position de CN Marine:

Transports Canada a effectué une avance de \$25 millions à CN Marine pour un transfert, en échange d'actions de CN Marine. CN Marine avait l'impression que cet argent appartenait au chantier naval, mais en même temps avait l'obligation de protéger ces fonds au cas où le chantier naval ferait défaut. Dans les circonstances, un compte en fidéicommiss à un coût associé de \$163,000 était donc la meilleure façon d'assurer la protection de ces argents à un coût minimal.

5) Le rapport déclare que l'affrètement du «*Astron*» pourrait équivaloir à une dépense en capital pour acheter le navire sans les approbations nécessaires.

La position de CN Marine:

CN Marine n'a pas l'intention d'acheter le «*Astron*». S'il devenait économiquement avantageux d'acheter le navire, CN Marine serait obligée d'obtenir l'approbation de Transports Canada et du conseil d'administration de CN Marine avant d'agir.

[Texte]

9.0 Summary

The establishment of CN Marine has provided the means for a clear identification of the financial results of the operation and the cost to the government of ensuring that ferry and coastal service is made available in eastern Canada. The arrangement has facilitated the establishment of clearly defined objectives which can be monitored in an objective manner. The impressive results to date can be attributed to the administrative structure established, including the subsidiary company relationship with CN; the Tripartite Agreement, specifying the negotiated fixed-price contract mechanism; and the monitoring process. The success to date reflects the goodwill and sincere desire on the part of all concerned within the company and Transport Canada to provide an essential service in the most cost-efficient manner.

The Chairman: Also, as is our custom, I will give our chief witnesses the opportunity to make a brief supplementary oral statement. But before I do that, I would like to call the attention of the committee to, and welcome, the Public Accounts committee from the Province of Ontario. I think there are 10 or 11, headed by their Chairman, Mr. Patrick Reid, MPP. With them this morning is also Mr. Douglas Archer, the Provincial Auditor of Ontario. These individuals are here to confer with us and with our Auditor General, and we are planning a program over three or four days, which began yesterday with a very useful exchange of information and views.

I welcome the Public Accounts committee of Ontario and the Provincial Auditor of Ontario.

Mr. Dye, I think you indicated you might have a few words to say this morning.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman; just a few brief opening comments.

In my opening statement I expressed my serious concern to your committee about payments from the Consolidated Revenue Fund in advance of proven need. My examination raised a number of serious questions about the propriety of this transaction, and I expect that may be explored today.

The examination raised a number of questions, such as did CN Marine enter into this arrangement so that the payments to CN Marine for the shipbuilder, or ultimately for the shipbuilder, were really received early? Why did they ask for them early? Was this just to justify draw-downs from the Consolidated Revenue Fund before the funds were needed? Why did CN Marine confirm to the Department of Transport that the payments were to be paid to the shipbuilder? Why did they not tell Transport that the funds were not paid to the shipbuilder but in fact put in a special set of bank accounts? Why did CN Marine open the trust accounts in the name of the shipbuilder, but in trust for CN Marine? Why did the payment of this \$25 million apparently go unrecorded on the books of CN Marine for eight months, apparently? I would like to know what specific benefit was rendered to CN Marine

[Traduction]

9.0 Sommaire

La formation de CN Marine a donné les moyens d'obtenir une identification positive des résultats de l'exploitation et de ce qu'il en coûte au gouvernement pour assurer des services de traversier et de navigation côtière à l'est du Canada. Des dispositions ont facilité l'établissement d'objectifs clairement définis qui peuvent être contrôlés de façon impartiale. Les résultats obtenus jusqu'ici sont attribuables à la structure administrative qui a été mise en place, y compris les relations comme filiale du CN; l'Accord tripartite spécifiant le mécanisme des contrats à prix fixe; et le processus de contrôle. Le succès et le désir sincère de tous les intéressés au sein de la société et de Transports Canada à rendre des services essentiels d'une manière économique efficace.

Le président: Comme nous en avons la coutume, je donnerai aux témoins principaux la possibilité de faire une brève déclaration supplémentaire. Cependant, auparavant, j'aimerais attirer l'attention des membres du Comité; je veux en effet souhaiter la bienvenue aux membres du Comité des comptes publics de la province de l'Ontario, qui sont venus ici à 10 ou 11 avec leur président, M. Patrick Reid, député à la législature ontarienne. Les accompagne ce matin, M. Douglas Archer, Vérificateur général de l'Ontario. Ces personnes sont ici pour s'entretenir avec nous et avec le Vérificateur général et nous avons prévu un programme de trois ou quatre jours, qui a débuté hier par un échange très utile de renseignements et de points de vues.

Je souhaite donc la bienvenue aux représentants du Comité des comptes publics de l'Ontario, ainsi qu'au vérificateur de cette province.

Monsieur Dye, vous vouliez prendre la parole ce matin.

M. Kenneth Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Je voudrais faire quelques brefs commentaires d'introduction.

Dans ma déclaration préliminaire, j'ai fait part devant votre Comité de ma préoccupation très sérieuse concernant un paiement anticipé fait à même le revenu du fonds consolidé avant que le besoin n'en ait été prouvé. Mon examen de cette situation a fait surgir certaines questions concernant le bien-fondé d'une telle transaction et j'espère que cette question pourra être étudiée aujourd'hui.

Mon examen a fait ressortir différentes questions: ainsi, C.N. Marine a-t-il conclu une telle entente afin que les paiements qui devaient lui être versés pour le constructeur soient reçus à l'avance? Pourquoi C.N. Marine a-t-il demandé de tels paiements à l'avance? Était-ce pour justifier des avances du fonds du revenu consolidé avant que les fonds ne soient requis? Pourquoi C.N. Marine a-t-il confirmé au ministère des Transports que les paiements devaient être faits au constructeur? Pourquoi C.N. Marine n'a-t-elle pas dit à Transport Canada que les fonds n'étaient pas versés au constructeur, mais placés dans des comptes bancaires spéciaux? Pourquoi C.N. Marine a-t-elle ouvert les comptes de fiducie au nom du constructeur au profit de C.N. Marine? Pourquoi le paiement de ces 25 millions de dollars n'est-il pas comptabilisé dans les livres de C.N. Marine pendant huit

[Text]

for the payment to the shipbuilder of \$163,000, half of 1% of the interest amount paid.

As the Auditor General of Canada, I am responsible for the payments out of the Consolidated Revenue Fund, and I feel I must have adequate opportunity to serve you, as your officer of Parliament. In this particular case I have been unable to get all the information I require to this date, and I intend to pursue this matter further. I believe I need more documentation from CN Marine than is presently available to me. All I have seen at the moment is what I can find in the Transport Department. I need documentation to support their explanations of this transaction.

• 1110

I thought maybe my questions would have been resolved by now. They are not. The chairman of CN has indicated that he wishes not to co-operate with my office, and consequently the requests for information that I have sent to him informally have been denied.

This corporation receives 80% of its operating funds from the public purse. I would hope that your committee explores the accountability of this Crown corporation to Parliament.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye. Mr. Kroeger, is there anything you would like to say this morning?

Mr. Arthur Kroeger (Deputy Minister, Department of Transport): I think perhaps I will pass for the moment, Mr. Chairman. There are a number of aspects of this question, obviously, that I will want to comment on, but perhaps I will pass for the moment and pick it up in the questioning.

The Chairman: Mr. Tingley.

Mr. R.J. Tingley (President and General Manager, Canadian National Marine, Inc.): It was not my intention originally, Mr. Chairman, to make any further comments at this meeting, but the release to the press last week of the Auditor General's opening statement to this committee left what we feel is an incorrect impression, particularly in Atlantic Canada, and reflected badly on CN Marine's employees. For that reason, with your permission, I would like to make a short statement summarizing some of the things that I said before and also point out some of the things that have happened within CN Marine. I will be working from some notes which I have and also ad libbing to a certain extent, and this is why I cannot pass it out.

The company was formed to bring under control the rate of increase in federal subsidies required to sustain year-round ferry service throughout Atlantic Canada. Of all the ways available to Transport Canada to organize the operation and management of the ferry services, the one chosen was to create a wholly-owned subsidiary of a Crown corporation. This arrangement has been highly effective. The level of federal

[Translation]

mois? J'aimerais savoir quels avantages précis ont été donnés à C.N. Marine pour le paiement au constructeur de \$163,000, soit un demi p. 100 de l'intérêt versé.

En tant que Vérificateur général du Canada, je suis responsable des paiements faits à même le fonds du revenu consolidé, et j'estime que je dois avoir toute la latitude voulue pour vous servir, puisque je suis responsable devant le Parlement. Dans ce cas précis, je n'ai pu obtenir tous les renseignements dont j'ai besoin à cette date et j'ai l'intention de poursuivre cette question davantage. J'aurais besoin de plus de renseignements de CN Marine que ce dont je dispose à l'heure actuelle. Tous les documents que j'ai pu consulter proviennent du ministère des Transports. J'aurais besoin de renseignements à l'appui des explications que donne CN Marine concernant cette transaction.

Je pensais que les questions en suspens auraient pu être résolues à l'heure actuelle. Ce n'est pas le cas. Le président du CN a indiqué qu'il ne voulait pas coopérer avec mon bureau; par conséquent les demandes d'information que je lui ai fait parvenir officieusement n'ont pas reçu de réponse.

Cette société tire 80 p. 100 de ses fonds d'exploitation des deniers publics. J'aimerais que votre comité étudie l'imputabilité de cette société de la Couronne envers le Parlement.

Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Dye. Monsieur Kroeger, voudriez-vous prendre la parole?

M. Arthur Kroeger (sous-ministre, ministère des Transports): Pas maintenant, monsieur le président. Il y a évidemment différents aspects de cette question sur lesquels j'aimerais faire des commentaires, mais je les ferai plus tard; pour l'instant je vais écouter les questions.

Le président: Monsieur Tingley.

M. R.J. Tingley (président et directeur général, CN Marine Inc.): Je n'avais pas l'intention au départ, monsieur le président, de faire d'autres commentaires à cette réunion, cependant, la communication à la presse, la semaine passée, de la déclaration d'ouverture du vérificateur général devant le Comité a donné à notre avis une impression inexacte de la situation, particulièrement dans l'Est du Canada; ces communiqués portent de plus atteinte à la réputation des employés de CN Marine. Pour cette raison, et avec votre permission, j'aimerais faire une brève déclaration et résumer certains arguments que je vous ai expliqués précédemment, tout en vous expliquant la situation de CN Marine. Je m'inspirerai librement de certaines notes que j'ai devant moi et que je ne pourrai donc pas vous donner.

Notre compagnie a été formée pour permettre de contrôler l'augmentation des subventions fédérales nécessaires pour offrir un service de transporteurs maritimes fonctionnant pendant toute l'année dans les régions de l'Atlantique. Parmi toutes les possibilités qui s'ouvraient à Transport Canada d'organiser l'exploitation et la gestion des services de transporteurs, celle qui a été choisie a été de créer une filiale à part

[Texte]

funding required for these services in 1983 is one half what the government forecast prior to the establishment of CN Marine.

We negotiate annual fixed-price contracts with the government so they know in advance what their costs are going to be. There are no hidden charges and no surprises. We have reduced the unit costs of our services. Increases in costs have been held to less than inflation, and in constant dollars have gone down, I believe, approximately 14% since the start of CN Marine.

We are doing more work with fewer more skilled personnel. We have consolidated service to reduce expenses. We are applying modern technology to help our employees do a better job in meeting the needs of our passengers and freight customers.

Contract payments to CN Marine from Transport Canada include a return on equity to provide a source of retained earnings for renewable business. It was the intent of the agreement between the Government of Canada, Canadian National, and CN Marine that the new company formed to manage and operate the Atlantic fleet would be financially viable, and this goal has been met.

Under the terms of the contracts, we provide the Ministry of Transport with weekly, monthly, and annual financial and statistical information to monitor our performance. There seems to be an impression about that CN Marine refuses to open its books. We are audited by government-appointed shareholders' financial auditors, CN's internal financial and operational auditors—and I believe since CN Marine was formed in 1979 there have been some 30 of these audits done by CN's internal auditing department, of which about two-thirds has been generated by CN Marine themselves—and the ministry-appointed financial contract auditors.

We ourselves initiated a corporate review after we had been in business for about two years by consultants of our management process, controls and structures, and we are reviewing with the ministry additional independent operational audits of the services we contract to provide.

Phrasing and terminology used by the Auditor General has created the illusion that the change in cashflows from CN Marine to the Saint John shipyard was done without the prior knowledge of the Ministry of Transport. This is not so.

• 1115

The pertinent facts relating to this transaction are that CN Marine advised the Ministry of Transport that the net cost of constructing the vessel could be reduced if payments to the shipyard were advanced.

We gave to the Ministry of Transport a copy of the original shipbuilder's contract. We advised them that the proposed reduction in the effective cost of the vessel on the books would

[Traduction]

entière d'une société de la Couronne. Une telle initiative s'est révélée très efficace. Le niveau de financement fédéral requis pour ces services en 1983 représente la moitié des prévisions gouvernementales faites avant l'établissement de CN Marine.

Nous négocions des contrats annuels à prix fixe avec le gouvernement; celui-ci sait donc à l'avance quels seront les coûts. Il n'y a pas de coûts cachés, pas de surprise. Les augmentations de coûts sont restées inférieures au taux d'inflation et en dollars constants, il y a eu une diminution des coûts d'environ 14 p. 100 depuis la création de CN Marine.

Nous réalisons plus de travail avec un personnel réduit, mais plus qualifié. Nous avons consolidé les services afin de réduire les dépenses. Nous nous servons d'une technologie moderne, ce qui permet à nos employés de faire un meilleur travail et de répondre aux exigences de nos passagers et des clients de nos services de transport de marchandises.

Les paiements contractuels à CN Marine de Transport Canada permettent de réaliser un bénéfice et représentent une source de bénéfices non distribués nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. L'entente conclue entre le gouvernement du Canada, le Canadien National et CN Marine visait à former une nouvelle société gérant et exploitant la flotte de l'Atlantique de façon rentable. Le but a été atteint.

Aux termes des contrats, nous transmettons au ministre des Transports des états financiers et statistiques hebdomadaires, mensuels et annuels lui permettant de surveiller nos réalisations. On semble vouloir donner l'impression cependant que CN Marine refuse d'ouvrir ses livres. Ceux-ci sont bien au contraire vérifiés par des vérificateurs financiers des actionnaires nommés par le gouvernement, ainsi que par les vérificateurs internes du CN, Division des finances et de l'exploitation. Depuis la création de CN Marine en 1979, je crois qu'il y a eu environ 30 vérifications faites par le service interne de la vérification du CN, dont les deux tiers à la demande de CN Marine—et par les vérificateurs engagés et nommés par le ministère à cet effet.

Nous avons nous-mêmes procédé à une révision de notre situation après deux ans d'exploitation; nous avons engagé des consultants qui ont étudié nos processus de gestion, nos contrôles et structures; nous procédons de plus avec le ministère à des vérifications supplémentaires indépendantes des services que nous fournissons à celui-ci.

La façon dont s'est exprimé le vérificateur général laisse à penser que les fonds ont été transmis de CN Marine au chantier naval de Saint Jean sans la connaissance préalable du ministère des Transports. Ce n'est pas le cas.

Les faits pertinents se rapportant à cette transaction sont les suivants: CN Marine a informé le ministère des Transports que le coût net de construction du navire serait réduit si des paiements anticipés étaient faits au chantier naval.

Nous avons donné au ministère des Transports une copie du contrat original du constructeur. Nous avons informé le ministère que la réduction prévue du coût réel du navire serait

[Text]

be \$2.883 million. That was an approximation. Then the shipyard and CN Marine agreed to a trust arrangement which satisfied the shipyard's revised payment schedule.

There were also deposits made to the trust account from CN Marine's increased equity infusion, as well as from CN Marine's self-generated funds.

To recap, Mr. Chairman, Transport Canada knew about and agreed with the change in cashflows; the government's own audit service bureau audited the trust account; and all necessary information was contained in CN Marine's annual report to Transport Canada, audited by an independent firm of professional chartered accountants.

The full cost of the vessel and associated interest earned were reflected in the 1980 and 1981 report of CN Marine's auditors, as well as the CN Marine annual reports.

We are at a loss to know how to respond to the last point raised by Mr. Dye in his opening statement because we are not sure we understand it. Our relationship is with the Ministry of Transport, and I think for practical purposes we have to assume that they have the necessary parliamentary authorities.

Thank you very much.

The Chairman: Thank you, Mr. Tingley.

I think we can go to questions now, and the first indication I have is from Mrs. Cossitt.

Mrs. Cossitt: Thank you, Mr. Chairman. Through you to the Auditor General, in your statement you had stated that you could not get the necessary documents to satisfy yourself as to the propriety of the \$25 million advance to CN Marine for the purchase of *Abegweit*. What specific documents were you looking for from CN Marine?

Mr. Dye: Mr. Chairman, to Mrs. Cossitt, I have a list which was attached to a letter to CN Marine, and I have that list now. The request to the Chairman of CN had some implications for CN Rail as well as CN Marine. I will confine my comments to CN Marine.

We asked for information regarding the nature and rationale of the accounting treatment with respect to the terminals, the paving, fencing and so on of the side loading door to a ship called the *Sir Robert Bond*, some sonar equipment. We asked about liabilities of unvouched materials in 1980; questions about an oil spill in 1980; questions about interest income from CNR not accrued on certain intercompany accounts in 1980 and interest earned on a trust fund with respect to the M.V. *Straightaway* . . . that matter was \$3.149 million; copies of all invoices from Saint John Shipbuilding & Dry Dock Co. Ltd., on the construction of the M.V. *Straightaway*, which is now called the *Abegweit*, I believe; the consider-

[Translation]

de 2.883 millions de dollars. Il s'agissait évidemment d'un chiffre approximatif. Ensuite, le chantier naval et CN Marine se sont mis d'accord pour créer un fonds de fiducie satisfaisant aux exigences du calendrier de paiement révisé du chantier naval.

Des dépôts ont également été faits au compte de fiducie provenant de l'augmentation du capital-actions de CN Marine, ainsi que des fonds internes de CN Marine également.

Transport Canada était au courant des changements dans les liquidités et les approuvait; le service de vérification du gouvernement lui-même a vérifié le compte de fiducie; tous les renseignements nécessaires étaient contenus dans le rapport annuel de CN Marine à Transport Canada, qui a fait l'objet d'une vérification d'une firme indépendante de comptables agréés professionnels.

Le coût total du navire et les intérêts pertinents gagnés étaient indiqués dans le rapport de 1980-1981 des vérificateurs de CN Marine, ainsi que dans les rapports annuels de CN Marine.

Nous sommes vraiment embarrassés pour répondre au dernier argument soulevé par M. Dye dans sa déclaration préliminaire, étant donné que nous ne sommes pas sûrs de bien le comprendre. Nous faisons rapport au ministère des Transports et pour des raisons pratiques, nous devons supposer que ce ministère dispose des pouvoirs nécessaires devant le Parlement.

Nous vous remercions.

Le président: Merci, monsieur Tingley.

Nous pouvons passer aux questions maintenant. La première sur la liste est Madame Cossitt.

Mme Cossitt: Merci, monsieur le président. J'aimerais poser ma question au vérificateur général. Dans votre déclaration, vous dites que vous n'avez pas pu obtenir les documents nécessaires qui vous auraient permis de décider du bien-fondé de cette avance de 25 millions de dollars faite à CN Marine pour l'achat du *Abegweit*. Quels documents précis vouliez-vous obtenir de CN Marine?

M. Dye: Monsieur le président, je m'adresse à madame Cossitt. J'ai une liste de demandes de renseignements, qui a été annexée à une lettre destinée à CN Marine, je l'ai ici. La demande adressée au président du CN concernait le CN, mais également CN Marine. Je limiterai mes commentaires à CN Marine.

Nous avons demandé des renseignements sur la comptabilité touchant les gares maritimes, le recouvrement de sol, le treillage etc. de la porte de chargement latérale donnant accès au navire *Sir Robert Bond*, de l'équipement sonar. Nous avons des questions concernant du matériel trouvé sans pièces justificatives en 1980; nous avons posé des questions concernant un déversement de pétrole en 1980; il y a également des questions concernant un intérêt du CN, qui n'a pas été comptabilisé en 1980 et l'intérêt d'un compte de fiducie concernant le M.V. *Straightaway*; il s'agissait de 3.149 millions de dollars; nous avons également demandé des exemplaires de toutes les factures du Saint John Shipbuilding & Dry Dock

[Texte]

ation received by CN Marine for amounts paid to Saint John Shipbuilding & Dry Dock with respect to the \$163,329 paid to the shipbuilder; and information regarding the accounting policies with respect to leases and details for vessels and other major capital assets.

Mrs. Cossitt: Mr. Chairman, I wonder if the Auditor General could be asked to table those for the committee members?

Mr. Dye: The question or the documents?

Mrs. Cossitt: The documents.

Mr. Dye: I do not have the documents. All I have are the questions.

Mrs. Cossitt: The request in your letter.

Mr. Dye: Yes, I can.

Mrs. Cossitt: Yes, that list of the requested documents.

Mr. Dye: Yes, I would be happy to do it.

Mrs. Cossitt: Could you comment on why you were refused by CN Marine to receive those documents, why they would not give them to you?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I am not certain of the motivations of CN not to be forthcoming on this matter. I have arranged with the previous chairman of CN to discuss all audit matters with their auditors. We made this request initially to the then auditors of CN. They did not respond promptly. After eight months, or thereabout, the auditors had changed. I went about the same process again with the new auditors and also with the new chairman of CN.

• 1120

Mrs. Cossitt: Mr. Chairman to Mr. Tingley, are you prepared to provide the Auditor General with the requested documents?

Mr. Tingley: To Mrs. Cossitt through the chairman, the Auditor General was saying his request was addressed—and quite properly so—to the chairman of CN, not the president and general manager of CN Marine. How the Chairman of CN answers that is, of course, entirely up to him; and I have no control over that.

I think the point here is that CN Marine is a wholly-owned subsidiary of Canadian National. That is the way it was conceived, that is the way it was established, and that is the way it still operates. Canadian National, through its board of directors, is responsible for the management of CN Marine.

Now, perhaps only as a side comment, I might say, just listening to that list of questions—and I have not seen the correspondence to the chairman of CN—I believe at least some of those questions were answered, or at least, we had provided answers to the Audit Services Bureau auditors who audit our accounts every year. But I cannot remember the

[Traduction]

Co. Ltd. pour la construction du M.V. *Straightaway*, qui s'appelle à l'heure actuelle *Abegweit*, si je ne me trompe; la provision reçue de CN Marine pour des montants payés à la Saint John Shipbuilding & Dry Dock concernant les \$163,329 versés au constructeur; des renseignements concernant les politiques comptables portant sur les baux et les détails concernant les navires et autres immobilisations importantes.

Mme Cossitt: Monsieur le président, l'auditeur général pourrait-il déposer ces renseignements?

Me Dye: La question ou les documents?

Mme Cossitt: Les documents.

M. Dye: Je n'ai pas les documents. Tout ce que nous avons, ce sont les questions.

Mme Cossitt: La demande annexée à votre lettre.

M. Dye: Oui, je peux la déposer.

Mme Cossitt: La liste des documents demandés.

M. Dye: Oui, je serais heureux de vous satisfaire.

Mme Cossitt: Pourriez-vous nous dire pourquoi à votre avis CN Marine a refusé de vous transmettre ce document?

M. Dye: Monsieur le président, je ne suis pas certain des raisons qui ont poussé CN à ne pas donner suite. J'avais pris des dispositions avec l'ancien président du CN afin de discuter avec ses vérificateurs de toutes les questions concernant la vérification. C'est à eux que nous avons au début présenté une telle demande. Cependant ils n'ont pas répondu rapidement et après huit mois environ ils avaient été remplacés. J'ai recommencé le même processus avec les nouveaux vérificateurs et aussi avec le nouveau président du CN.

Mme Cossitt: Monsieur Tingley, êtes-vous prêt à fournir au vérificateur général les documents demandés?

M. Tingley: Mme Cossitt, le vérificateur général a mentionné que sa demande avait été adressée, comme il se doit, au président du CN et non au président et directeur général de CN Marine. Je n'ai, bien sûr, rien à dire sur la façon dont le président du CN répond, cela le regarde.

Ce qu'il faut noter ici, je pense, c'est que CN Marine est une filiale du Canadien National en propriété exclusive. C'est ainsi qu'elle a été conçue, qu'elle a été créée et qu'elle fonctionne encore actuellement. Par son conseil d'administration, le Canadien National est responsable de la gestion de CN Marine.

De plus, je dirai, à l'audition de la liste des questions et sans connaître la correspondance adressée au président du CN, que, à mon sens, au moins une partie de ces questions a reçu une réponse ou du moins nous avons fourni des réponses aux vérificateurs du Bureau des services de vérification, qui s'occupe de nos comptes chaque année. Toutefois je ne me

[Text]

questions well enough off the top of my head to tell you which ones.

The Chairman: Mr. Dye

Mr. Dye: Mr. Chairman, we have received explanations from Audit Services Bureau. What we do not have is documentation, and I believe CN could supply that information immediately; or CN Marine could supply it. They both have that information, I believe.

Mrs. Cossitt: If it is available, can the committee not have it?

Mr. Tingley: Since the original request of the Auditor General was made to the Chairman of CN and the Chairman of CN having made a decision on this for whatever reason, I do not think I could be placed in a position of saying: Yes, I can release this documentation.

Mrs. Cossitt: What if the Auditor General placed his request to you?

Mr. Tingley: To Mrs. Cossitt through the chairman, he did not; and it becomes a hypothetical question.

Mrs. Cossitt: Maybe we could instruct the Auditor General to place his request to CN Marine.

Mr. Dye: Mrs. Cossitt, I was following the instructions of the chairman of CN, who asked us to originally deal with the CN auditors, who were the same for CN as CN Marine; and he said we can use all information with respect to CN as a focal point.

So I was following the suggestions of the then chairman of CN; and the auditors, for whatever their reasons, were unable to provide me with this information. So I had to go to the chairman and complain. I did not go to Mr. Tingley; I went to the chairman, who had made the arrangements.

Mr. Kelly: I have a supplementary question, if I may, with your permission.

The Chairman: Mr. Kelly.

Mr. Kelly: How, then, do you get at a subsidiary of a parent Crown corporation, if it insists on hiding behind the skirts of the parent?

The Chairman: Is the question to Mr. . . .

Mr. Kelly: Yes, I can see him peeking out from behind the skirts right now.

Mr. Dye: It is an interesting question, Mr. Kelly.

I believe I have the authority to serve Parliament as Parliament intended, and I think Parliament intended me to follow transactions or disbursements from the Consolidated Revenue Fund through to their destination. I believe the law, as expressed by Parliament, gives me the right to examine the documents I believe are relevant to the conduct of my audit of the accounts of Canada. In this case, I believe the documents I have requested squarely fall within that responsibility of mine to report to Parliament.

[Translation]

souviens pas assez bien des questions pour vous citer celles auxquelles nous avons répondu.

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Nous avons reçu des explications du Bureau des services de vérification. Ce qui nous manque, c'est la documentation, et je pense que le CN, ou CN Marine, pourrait fournir cette information immédiatement. Ils ont tous deux cette information, je crois.

Mme Cossitt: Si cette information est disponible, est-ce que le Comité peut l'obtenir?

M. Tingley: Étant donné que la demande originale du vérificateur général a été présentée au président du CN et que celui-ci, pour une certaine raison, a décidé de ne pas le faire, je ne pense pas être en mesure de répondre par l'affirmative.

Mme Cossitt: Qu'en serait-il si le vérificateur général vous adressait sa demande?

M. Tingley: Madame Cossitt, il ne l'a pas fait, c'est donc une question hypothétique.

Mme Cossitt: Nous pourrions peut-être demander au vérificateur général d'en faire la demande à CN Marine.

M. Dye: Madame Cossitt, je suivais les directives du président du CN, qui nous a demandé au départ de nous adresser aux vérificateurs du CN, qui étaient les mêmes que ceux de CN Marine. Il nous a dit que nous pourrions utiliser toutes les informations touchant le CN comme point de base.

Je suivais donc les suggestions du président du CN de l'époque, et les vérificateurs, pour une certaine raison, n'ont pas pu me fournir cette information. Je me suis donc plaint de la chose au président. Je ne me suis pas adressé à M. Tingley, je me suis adressé au président, qui avait pris ces arrangements.

M. Kelly: Si vous le permettez, j'ai une question supplémentaire.

Le président: Monsieur Kelly.

M. Kelly: Dans ce cas-là, comment peut-on réussir à obtenir quoi que ce soit d'une filiale d'une société de la Couronne, si celle-ci insiste pour se cacher derrière la jupe de sa société-mère?

Le président: La question s'adresse-t-elle à M. . .

M. Kelly: En effet, je vois maintenant qu'il jette un coup d'oeil derrière les jupes.

M. Dye: Monsieur Kelly, c'est une question intéressante.

Je crois avoir l'autorité de servir le Parlement comme celui-ci l'a prévu et je pense que l'intention du Parlement, c'était que je retrace les transactions et les déboursés du fonds du revenu consolidé jusqu'à leur destination. Je crois que la Loi, telle qu'exprimée par le Parlement, me donne le droit d'examiner les documents que je crois pertinents pour effectuer ma vérification des comptes du Canada. Dans ce cas-ci, je crois que ma demande de documents cadre tout à fait avec ma responsabilité de faire rapport au Parlement.

[*Texte*]

Mr. Kelly: Do you understand that, Mr. Tingley?

Mr. Tingley: Mr. Kelly, I have never seen Mr. Horner wearing skirts, but I think I have to defer to Mr. Horner, as Chairman of CN; and as a wholly-owned subsidiary, I have to follow the general levels of command within CN.

Mr. Kelly: So you dispute the Auditor General's interpretation of his authority. Is that correct?

• 1125

Mr. Tingley: Far be it from me, Mr. Kelly, to dispute the Auditor General's interpretation of authority.

Mr. Kelly: But you would not react to any letter or instruction from his office without checking first with your parent corporation. Is that correct?

Mr. Tingley: Without deferring to CN, that is correct.

Mr. Kelly: Thank you.

The Chairman: Thank you.

Mrs. Cossitt.

Mrs. Cossitt: Thank you, Mr. Chairman. To CN Marine, Mr. Tingley: I cannot understand why \$25 million were requested from the Consolidated Revenue Fund. The interest that was netted was obviously to defer the costs of *Abegweit*, but the the \$163,000 to the shipbuilder was paid, I understand, for administration. What benefits did the taxpayers get from that \$163,000? If that money had been left in the Consolidated Revenue Fund, the taxpayers would have netted the whole benefit of netted income and would not lose the \$163,000.

Mr. Tingley: Mrs. Cossitt, through the chairman, perhaps to give you just a bit of background on how all this got started: At about the time of the signing of the contract, shall we say mid-December, 1979, the shipyard made a proposal to us that if certain moneys could be advanced it would, in effect, reduce the cost of the vessel. At that time, we were having discussions about the ship, and what not, with Transport Canada and we passed that information along, as we felt we were obligated to do. Subsequent to that, at about, say, mid-January—January 23, as a matter of fact—the shipyard wrote to us and elaborated on exactly what their suggestion was. The suggestion they put forward to us—there were two suggestions, really. One was that they would use the money to finance, themselves, other projects, for which they would give us an interest return and, if we wanted to protect that money, it would be up to us to provide or to obtain a bank guarantee or insurance, whichever way we wanted to do it. The other proposal was that the shipyard would invest the money in a trust account in trust for CN Marine and would charge us 0.5%. At that time it looked as though the money would be on deposit for a period of eight to ten months, or something of that nature.

We actually, for reason of what we felt was security—and by this time the shipyard was saying that they felt there would be a return on that money of something like \$2.8 million...

[*Traduction*]

M. Kelly: Avez-vous compris cela, monsieur Tingley?

M. Tingley: Monsieur Kelly, je n'ai jamais vu M. Horner porter une jupe, mais je pense que je m'en remettrai à M. Horner, à titre de président du CN; je travaille pour une filiale en propriété exclusive et je dois respecter les échelons hiérarchiques du CN.

M. Kelly: Vous contestez donc l'interprétation que fait le vérificateur général de son autorité. N'est-ce pas?

M. Tingley: Loin de moi, monsieur Kelly, de contester l'interprétation que donne le vérificateur général de son autorité.

M. Kelly: Toutefois vous ne donneriez suite à aucune lettre ou directive émanant de son bureau sans d'abord en référer à votre société mère. N'est-ce pas?

M. Tingley: En effet, sans en référer au CN.

M. Kelly: Merci.

Le président: Merci.

Madame Cossitt.

Mme Cossitt: Merci, monsieur le président. Je m'adresse à M. Tingley du CN Marine: Je ne comprends pas pourquoi on a demandé 25 millions de dollars au fonds du revenu consolidé. L'intérêt couru a évidemment servi à défrayer les coûts de l'*Abegweit*, mais je crois comprendre qu'on a versé \$163,000 au constructeur pour des frais d'administration. Quels bénéfices les contribuables ont-ils tirés de ces \$163,000? Si cet argent était demeuré dans le fonds du revenu consolidé, les contribuables en auraient tiré le bénéfice de l'intérêt couru et ils n'auraient pas perdu le \$163,000.

M. Tingley: Madame Cossitt, monsieur le président, je devrais peut-être vous expliquer la façon dont tout cela a commencé: à l'époque de la signature du contrat, disons à la mi-décembre 1979, le chantier maritime nous a fait une proposition visant à réduire le coût du navire contre une avance de capitaux. Au même moment, nous avions des discussions avec Transports Canada au sujet du navire et de bien d'autres choses, et nous avons transmis cette information, comme nous nous sentions obligés de le faire. Par la suite, disons vers la mi-janvier, exactement le 23 janvier, le chantier maritime nous a envoyé une lettre précisant exactement ses propositions et nous faisant cette suggestion, en fait il y en avait deux. L'une était qu'ils utiliseraient l'argent afin de financer, eux-mêmes, d'autres projets, et qu'ils nous verseraient des intérêts en retour; si nous voulions protéger cet argent, ce serait à nous de le faire en obtenant une garantie bancaire ou une assurance, à notre choix. L'autre proposition, c'était que le chantier maritime investisse l'argent dans un fonds de fiducie au nom de CN Marine et pour cela ils nous factureraient 0,5 p. 100. À l'époque, il semblait que l'argent serait déposé pour une période de huit à dix mois ou à peu près.

En fait, pour des raisons de sécurité nous avons choisi le compte de fiducie et à ce moment-là le chantier maritime disait que le rendement sur cet argent serait de l'ordre de 2,8

[Text]

felt that we wanted to go the trust account route. That, in a sense, gave us control of the money. There was some of our own money in there; there was about \$25 million, which we had received through the Ministry of Transport, and about \$5 million in retained earnings of CN Marine's money, that was put into that fund. I think maybe the best way to describe it is that we laid the money on the table and said to the shipyard: That is your money; you cannot have it unless we say so, but it is yours. We felt obligated, at that point in time, because we were using their name. There was also for them some administrative expense, because each time the money was moved, as it was three or four times, they had to sign an agreement and they had lawyers involved and that sort of thing. We felt that the 0.5% was not a bad bargain. I do not think if the money had stayed there for eight to ten months, as was originally foreseen, it would have been a bad bargain. The cost to have insured that money through an insurance company would have been about \$400,000.

• 1130

Mrs. Cossitt: But would not the taxpayers have saved that kind of money, had you waited until it was absolutely necessary to request those funds? How do you justify your statement that CN Marine is what you are saying:

... apparently realized after the fact that their procedure on the *Abegweit* advance payment was not sound.

How do you justify that in light of what you have just said?

Mr. Tingley: No, we did not come to the decision that the advance payment on the M. V. *Abegweit* was not sound. We took the decision to use a trust account route. We felt, and we still feel, that in going that route, in effect we paid the money to the shipyard as we had committed ourselves to do.

Mrs. Cossitt: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mrs. Cossitt. I want to get something clarified myself. I may not agree, but I can understand that CN and CN Marine might not want to answer questions for the Auditor General. That is because, as I understand it, Mr. Dye, you do not have any direct contact with those two companies? Your contact came about through your comprehensive audit of the Department of Transport; is that correct?

Mr. Dye: That is correct.

The Chairman: Then I want to ask Mr. Kroeger, since he now knows of the complaints of the Auditor General, whether or not he agrees with that. And can he explain to the committee why the department which provides the money was not concerned about the apparent early payments and the apparent fiddling around with \$25 million in an unauthorized way?

Mr. Kroeger: The department was aware, and was made aware in advance of the proposal from CN Marine to enter into advance payment arrangements. The subsequent steps

[Translation]

millions de dollars. En un sens, cela nous donnait le contrôle sur cet argent, qui comprenait aussi une partie de notre argent; il y avait 25 millions de dollars que nous avons reçus du ministère des Transports et environ cinq millions de dollars en bénéfices non répartis, qui furent mis dans ce fonds et provenaient des coffres de CN Marine. Je pense que la meilleure façon de décrire ce qui s'est fait, c'est que nous avons mis l'argent sur la table en disant au chantier maritime: Voilà, c'est votre argent, vous ne pouvez pas y toucher sans notre permission, mais il est à vous. À ce moment-là nous nous sentions obligés, car nous utilisons leur nom. Ils ont aussi eu certaines dépenses administratives, car chaque fois que l'argent était transféré, et c'est arrivé trois ou quatre fois, ils devaient signer une entente, avoir recours à des avocats et ainsi de suite. Nous avons pensé que 0,5 p. 100 n'était pas une mauvaise affaire. Je ne pense pas que cela eût été une mauvaise affaire si l'argent était demeuré là huit ou dix mois comme c'était prévu au début. Il en aurait coûté environ \$400,000 pour faire assurer cette somme auprès d'une compagnie d'assurances.

Mme Cossitt: Toutefois, est-ce que le contribuable n'aurait pas épargné cette somme, si vous aviez attendu qu'il soit absolument nécessaire de réclamer ces fonds? Comment justifiez-vous votre déclaration selon laquelle, CN Marine, a, et je vous cite:

... apparemment compris après coup que la méthode de paiement anticipé pour le *Abegweit* n'était pas une bonne pratique.

Comment concilier cela avec ce que vous venez de dire?

M. Tingley: Non, nous n'en sommes pas venus à la conclusion que le paiement anticipé sur le *Abegweit* n'était pas une bonne façon de procéder. Nous avons pris la décision d'utiliser un fonds de fiducie. Nous pensions, et nous pensons toujours, que nous avons ainsi en fait versé au chantier maritime l'argent que nous nous étions engagés à lui fournir.

Mme Cossitt: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, madame Cossitt. Je veux moi-même obtenir une précision. Sans être d'accord, je peux comprendre que CN et CN Marine ne veulent pas répondre aux questions du Vérificateur général. Si j'ai bien compris, monsieur Dye, c'est parce que vous n'avez pas de contact direct avec ces deux compagnies. Vos contacts ont eu lieu à l'occasion de votre vérification globale du ministère des Transports, n'est-ce pas?

M. Dye: En effet.

Le président: Alors je voudrais demander à M. Kroeger, maintenant qu'il est au courant des griefs du Vérificateur général, s'il est d'accord ou non sur cela. Pourrait-il expliquer au Comité pourquoi le ministère, qui a fourni cet argent, ne s'est pas inquiété de ces paiements apparemment anticipés et, à première vue, de ce tripotage de 25 millions de dollars de façon non autorisée?

M. Kroeger: Le Ministère était au courant et a été informé d'avance de la proposition par CN Marine de conclure des ententes de paiement anticipé. Les mesures subséquentes prises

[Texte]

taken by CN Marine—the creation of the trust account rather than the arrangement that had been originally contemplated, the provision for the 0.05% payment—came to light earlier and became the subject of some correspondence between the department and CN. We did know about the advance payment arrangement before it was entered into.

The examination of this which I have done leaves me to conclude that the department should have obtained a decision from ministers concerning whether such advance payments ought to be made or not. This was not done. Nor, although I think CN Marine had the impression at one time that we had consulted the Treasury Board secretariat, so far as we can establish from researching the records and talking to people who were involved at the time, we did not in fact consult the Treasury Board secretariat. In any case, that would not have altered the situation.

It seems to me that whether, and in what circumstances, an advance payment arrangement with a company is warranted, be it a Crown corporation or a private company, is a judgment for ministers to make and not officials. In that sense I think the department committed an error in judgment in not obtaining the authority of, or a decision by, ministers concerning the advance payment arrangement.

The Chairman: Is the reason why you would come to that conclusion because the advance payment was a change in the terms of the contract which the ministers had originally approved?

Mr. Kroeger: Yes, and it was a somewhat unusual arrangement. Unusual arrangements are sometimes warranted. But it is my judgment that we should have asked ministers to express a view about whether unusual arrangements were warranted in this case. We did not do that.

Mr. Thomson: Mr. Chairman, may I have a supplementary, please?

The Chairman: Mr. Thomson, on a supplementary.

Mr. Thomson: Mr. Tingley said that it was an obligation, implying that it was a contractual obligation to make advance payments. I am not clear on that point, is not that in fact the case? Was there a contractual obligation to make advance payments?

The Chairman: Mr. Tingley.

Mr. Tingley: Not in the beginning, no. Within the contract for that ship, there are what we call milestone payments. That is, when a certain event happens in the construction of a ship, you put some money in. In this particular case, the shipyard came back to us and said if we put the money in, in advance, then there would be interest earned on that money which in effect would be used against the escalation . . .

Mr. Thomson: I understand all that, Mr. Tingley. What I am trying to get at here is that you said there was an obligation. The inference from that, sir, is that there was a contrac-

[Traduction]

par CN Marine—création d'un fonds de fiducie plutôt que la solution envisagée au départ, paiement de 0.05 p. 100—tout cela a été mentionné plus tôt et a fait l'objet d'une correspondance entre le Ministère et le CN. Nous étions au courant de ce paiement anticipé avant qu'il fut conclu.

L'étude que j'ai faite de la question m'amène à conclure que le ministère aurait dû demander aux ministres s'il fallait ou non effectuer de tels paiements anticipés, ce qui n'a pas été fait. On n'a pas non plus, après vérification avec les gens concernés par la suite, consulté le secrétariat du Conseil du Trésor, même si à un moment donné CN Marine a eu l'impression que nous l'avions fait. De toute façon, cela n'aurait rien changé à la situation.

Il me semble que dans ces circonstances lorsque des arrangements de paiement anticipé avec une compagnie sont justifiés, que ce soit une société de la Couronne ou une compagnie privée, ce sont les ministres qui doivent porter ce jugement et non les fonctionnaires. Dans ce sens, je pense que le ministère a commis une erreur de jugement en n'obtenant pas l'autorité ou la décision des ministres à ce sujet.

Le président: Êtes-vous arrivé à cette conclusion parce que le paiement anticipé constituait une modification aux termes du contrat que les ministres avaient approuvé au départ?

M. Kroeger: Oui, et c'était en quelque sorte un arrangement inhabituel. Des arrangements inhabituels sont parfois justifiés. Toutefois je pense que nous aurions dû demander au Ministre s'il estimait cet arrangement inhabituel justifié dans ce cas-ci. Nous ne l'avons pas fait.

M. Thomson: Monsieur le président, puis-je poser une question supplémentaire?

Le président: Monsieur Thomson, pour une question supplémentaire.

M. Thomson: M. Tingley a dit que c'était une obligation, sous-entendant par là que c'était une obligation contractuelle d'effectuer des paiements anticipés. Je ne comprends pas très bien. N'est-ce pas le cas? Y avait-il une obligation contractuelle d'effectuer des paiements anticipés?

Le président: Monsieur Tingley.

M. Tingley: Pas au départ, non. Le contrat pour la construction de ce navire comprend ce que nous appelons des paiements échelonnés. Lorsqu'il se produit un contretemps dans la construction d'un navire, il faut habituellement y investir de nouvelles sommes d'argent. Dans ce cas, les chantiers maritimes sont venus nous voir et nous ont demandé de verser certains montants d'avance, l'intérêt sur ces montants devant être déduit de l'indexation . . .

M. Thomson: Je comprends très bien, monsieur Tingley, mais vous avez parlé d'une obligation. J'en ai déduit qu'il s'agissait d'une obligation contractuelle. Il se trouve que ce

[Text]

tual obligation. Now, there is not a contractual obligation. There was no contractual obligation to make advance payments. That is the point at issue here, not what was done with the money, not the milestones.

Mr. Tingley: If I am not mistaken, when I used the word "obligation", I believe I said we felt we had an obligation to advise Transport Canada that the yard had offered, in effect, to change the price of the ship. That was what I intended to say.

Mr. Thomson: In any event, there was not a contractual obligation, that is the point I am trying to determine.

Mr. Tingley: No, sir.

Mr. Thomson: Thank you, Mr. Chairman.

Mr. Kroeger: Mr. Chairman, I wonder whether I could clarify.

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: If I understand correctly, you are quite right, in the initial contractual arrangement between Marine and the shipyard there was no provision for an advance payment. The question of an advance payment came up in December 1979 and January 1980 and if I recall the events correctly, subject to Mr. Tingley's confirmation, after agreement had been reached on advance payments, a contractual arrangement was entered into, so you had a contractual obligation to make advance payments because both parties had agreed to do it. In other words, just to clarify the wording, I think that is how any contractual obligation would have worked out.

Mr. Thomson: There was a contractual obligation, but it was verbal, is that correct?

Mr. Kroeger: It probably took the form of a contract amendment, but Mr. Tingley can comment on that.

Mr. Tingley: The trust account was covered by a supplementary contract which indicated how the trust account would be handled.

Mr. Thomson: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Kelly has a supplementary, then Mr. Hovdebo.

Mr. Kelly: I would question something, the importance of which I do not think has yet been established. I would like to ask the Auditor General to clarify something for me.

Why is this whole issue of advance payments important in your eyes?

Mr. Dye: My concern about advance payments, Mr. Chairman, is the way Parliament accounts for its appropriations. If Parliament says it will advance funds, it has general plans for capital projects. It is the timing that concerns me; not the payment of the funds, but the payment in advance of need.

I think we would have a chaotic situation if Parliament decided it would agree with funding some set of projects and then have the cashflow out well in advance of its needs. It would mean the Government of Canada would have to borrow well in advance of its needs. For example, here—I think that

[Translation]

n'était pas une obligation contractuelle. Il n'était pas question de paiements d'avance dans le contrat. Toute la question porte là-dessus, non pas sur ce qui a été fait avec l'argent.

M. Tingley: Sauf erreur, lorsque j'ai parlé d'obligation, j'ai voulu dire l'obligation de faire part à Transport Canada des nouvelles propositions des chantiers maritimes. De fait, ce qu'ils voulaient, c'est modifier le prix du navire.

M. Thomson: Il n'en demeure pas moins qu'il ne s'agissait pas d'une obligation contractuelle. C'est ce que j'essaie de vous faire dire.

M. Tingley: Non.

M. Thomson: Merci, monsieur le président.

M. Kroeger: J'aimerais préciser un point, si vous le permettez, monsieur le président.

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: Vous avez parfaitement raison de souligner qu'il n'y avait pas au départ d'obligation contractuelle entre Marine et les chantiers maritimes pour des paiements anticipés. Cette question est venue sur le tapis en décembre 1979 et janvier 1980. Si je me souviens bien de ce qui s'est passé, M. Tingley peut me reprendre si je me trompe, il y a eu à ce moment-là entente au sujet de paiements anticipés, et des dispositions contractuelles ont été prévues. Les deux parties se sont entendues par contrat en vue de ces paiements. En d'autres termes, c'est le genre d'obligation contractuelle qui a existé à partir de ce moment-là.

M. Thomson: Il s'agissait d'une entente verbale, donc.

M. Kroeger: Il y a probablement eu une modification au contrat, mais M. Tingley peut en parler.

M. Tingley: Le compte de fiducie faisait l'objet d'un contrat supplémentaire qui en régissait les modalités.

M. Thomson: Merci, monsieur le président.

Le président: M. Kelly désire poser une question supplémentaire, après quoi ce sera au tour de M. Hovdebo.

M. Kelly: J'aimerais établir un point au départ. Le vérificateur général pourrait sans doute m'aider.

Quelle est à vos yeux l'importance de toute cette question des paiements anticipés?

M. Dye: Ces paiements anticipés influent sur la façon dont le Parlement comptabilise ses paiements. Lorsque le Parlement a fait des crédits à des projets d'immobilisation, il a habituellement des plans assez définis. Ce qui m'inquiète, c'est cette façon de payer en prévision des besoins.

Ce serait vite le chaos si le Parlement décidait d'anticiper les besoins et de fournir d'avance des fonds en vue de projets. Il faudrait à ce moment-là que le gouvernement du Canada emprunte d'avance. Dans ce cas-ci, par exemple, le Canada au même moment empruntait au taux de 19.6 p. 100 grâce à des

[Texte]

was about the time Canada was borrowing on the Canada Savings Bonds at about 19.6%. Here the fund sits at some moving rate of interest, some lesser rate of interest, elsewhere in the country. It seems to me it is an unfortunate use of taxpayer funds. It all belonged to the taxpayers in the beginning and in the end there is going to be a conversion into a . . .

Mr. Kelly: Does this distort the books of the Crown corporations? Does it distort the books of the Government of Canada?

Mr. Dye: Yes, I think it does, particularly if the corporation takes what I think is interest income and instead reduces the cost of an asset by crediting interest income to the cost of the ship, rather than declaring interest income and including it in their profits for the year.

Mr. Kelly: Were the accounting procedures they followed with this loan typical of practice, say, in the private sector?

Mr. Dye: Mr. Chairman, I have not seen the accounts of CN Marine. I am not their auditor. They passed muster for their auditors using these accounting treatments.

Mr. Kelly: But you are suggesting that the procedure was perhaps improper, and if duplicated on a large scale, would distort the books of both the corporation and the Government of Canada; is that correct?

Mr. Dye: I am not in a position to express an opinion on the accounting treatment in CN Marine. I am merely speculating because of my access to information in the Department of Transport.

• 1140

The amount in this particular case would not make a material misstatement on the accounts of Canada. However, if you had every Crown corporation receiving its appropriations, both operating and capital, well in advance, then there could be a significant problem. For example, I have a little graph for you, and it can be passed around, if the clerk would do that. You will note, right at the very end of the year, there is a dumping of cash into the Crown corporation, right at the end of the fiscal year of the government, and then quite a time passes before . . . The black lines are the moneys going into the trust account; the grey lines are the moneys going out of the trust account.

Yes, I think there would be a distortion, and if it were to happen time and time again, then it would be a material distortion of the accounts of Canada.

Mr. Kelly: Had you run across this type of thing in other Crown corporations or in other departments?

Mr. Dye: I do not recall reporting on any . . . Have we reported on any?

Mr. L.M. McGimpsey (Assistant Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): I do not believe the audit office has. In my days at the Comptroller General's office or Treasury Board, we did run into a situation where a department had \$3 million that was about to lapse at the end of the year and they placed it in a bank account which earned interest, and then subsequently

[Traduction]

obligations d'épargne. Et voilà que son argent a été immobilisé dans ce projet et portait un taux d'intérêt moindre. Il me semble que ce n'est pas une façon de dépenser les deniers publics. Au départ, ce sont les contribuables qui paient, et à la fin, ce sont eux qui doivent . . .

M. Kelly: Cette façon de procéder modifie-t-elle les comptes des sociétés de la Couronne, du gouvernement du Canada?

M. Dye: Certainement, en particulier si une société s'approprie ce que je considère comme des revenus d'intérêt et s'en sert pour diminuer le coût d'installations, ici d'un navire. Il me semble qu'elle devrait les déclarer comme revenu d'intérêt et les inclure dans ses profits pour l'année.

M. Kelly: Cette façon de procéder est-elle utilisée dans le secteur privé?

M. Dye: Je n'ai pas vu les comptes de CN Marine. Je ne suis pas son vérificateur. Cependant, la société a passé l'inspection de ses vérificateurs en utilisant de tels procédés comptables.

M. Kelly: Il n'en demeure pas moins que, selon vous, cette façon de procéder est inacceptable et qu'appliquée sur une grande échelle elle risque de déformer les comptes de la société comme du gouvernement du Canada.

M. Dye: Je ne suis pas en mesure de porter un jugement sur les procédures comptables de CN Marine. Ce sont des hypothèses que j'émetts, à partir de l'information que j'ai du Ministère des Transports.

Dans ce cas, le montant ne modifierait pas de façon significative les comptes du Canada. Cependant, si chaque société de la Couronne recevait ses crédits longtemps d'avance, tant pour ce qui est de ses dépenses d'exploitation que d'immobilisation, il pourrait y avoir un problème de taille. J'ai préparé un petit graphique pour illustrer ce point; le greffier peut le faire circuler. Vous pouvez noter qu'à la fin de l'exercice financier du gouvernement il y a une invasion de capitaux dans la société de la Couronne, après quoi il se passe passablement de temps . . . les lignes noires représentent les montants qui sont versés au compte de fiducie, les lignes grises, les montants qui sont versés à partir du compte de fiducie.

Donc, oui, les comptes s'en trouveraient modifiés, et la modification pourrait être importante dans les comptes du Canada si la chose se produisait souvent.

M. Kelly: Vous avez relevé la même façon de procéder chez d'autres sociétés de la Couronne ou d'autres ministères?

M. Dye: Je ne me souviens plus si j'ai signalé le fait ailleurs.

M. L.M. McGimpsey (Vérificateur adjoint, Direction générale des opérations de vérification, bureau du Vérificateur général du Canada): Je ne pense pas que le bureau a signalé le fait ailleurs. Lorsque j'étais au bureau du contrôleur général du Conseil du Trésor, j'ai vu un cas où le Ministère s'est retrouvé avec un montant de trois millions de dollars à la fin de l'année et a décidé de le placer dans un compte de banque

[Text]

spent the interest. When that came to our attention, we brought it very forcefully to the deputy minister's attention and got the money back into the Consolidated Revenue Fund.

Mr. Kelly: So this is really a unique incident, an extraordinarily unique incident. My question to Mr. Kroeger, then, would be why?

The Chairman: Does Mr. Thomas, from Canadian National, want to comment?

Mr. S.D.H. Thomas (Corporate Comptroller, Canadian National Railway): I was just going to mention to Mr. Kelly that I thought that Mr. Kroeger had answered very clearly the unusual nature of the payment that was made in advance. As far as the accounting treatment, it certainly was vetted by the external auditors who did in fact audit the accounts of CN Marine, and it was felt to be perfectly justified, and in accordance with generally accepted accounting practice, to deduct the interest from the cost of the vessel.

While the Auditor General did not look at his particular transaction, the external auditors did and they approved of it, and we received certified statements from them.

The Chairman: Mr. Hovdebo, you had a supplementary?

Mr. Hovdebo: Just to go a bit further on that same topic: Was the reason indirectly the possibility that this money would lapse and go back into the Consolidated Revenue Fund, Mr. Kroeger? So that was not the reason for it.

Mr. Kroeger: The initiative for this arrangement came, in the first instance, from the shipyard and was transmitted to us through CN Marine. We did not originate this proposal as a way of avoiding a lapse of funds.

Mr. Hovdebo: What is the normal procedure you would go through with payments in this kind of case? Just the presentation of completion reports?

Mr. Kroeger: Yes. Ordinarily, as has been indicated earlier, one specifies a series of milestones in a contract and as those milestones are passed we would then raise the necessary requisitions to get the cash into the hands of CN Marine.

Mr. Hovdebo: So, this is not a normal procedure under any circumstance. What about the legality of it as far as the Financial Administration Act is concerned?

Mr. Kroeger: Perhaps others would be more competent to give a judgment about that. I am not aware that the legality of the arrangement has been called into question.

Mr. Hovdebo: Just paying for something before it is advanced. Would the Auditor General or the Treasury . . . ? Is someone here from Treasury Board?

The Chairman: Mr. Mullington is here from Treasury Board.

Mr. Hovdebo: Could you answer that question, please, Mr. Mullington?

[Translation]

portant intérêt, lequel intérêt a été dépensé plus tard par le ministère. Lorsque le cas a été porté à notre attention, nous avons protesté énergiquement près du sous-ministre et obtenu que l'argent soit versé au fonds du revenu consolidé.

M. Kelly: Donc, ce cas-ci est hors de l'ordinaire. Je pose la question à M. Kroeger, pourquoi?

Le président: M. Thomas, du Canadian National, veut répondre à la question?

M. S.D.H. Thomas (contrôleur général, Chemins de fer nationaux du Canada): Je voulais seulement indiquer à M. Kelly qu'à mon avis M. Kroeger avait très clairement répondu à la question quant aux circonstances extraordinaires qui avaient entouré ce paiement anticipé. Quant aux procédures comptables utilisées, elles ont été approuvées par les vérificateurs externes qui ont examiné les comptes de CN Marine. Elles ont été jugées parfaitement acceptables à l'usage courant qui, dans ce cas-ci, permettait que l'intérêt soit déduit du coût du navire.

Donc, même si le vérificateur général n'a pas examiné de près cette transaction, les vérificateurs externes, eux, l'ont fait et ont décidé de certifier des comptes.

Le président: Vous avez une question supplémentaire, monsieur Hovdebo?

M. Hovdebo: Dans la même veine, la raison pour laquelle on a décidé de procéder ainsi n'était-elle pas indirectement que l'argent risquait d'être retourné au Fonds du revenu consolidé, monsieur Kroeger?

M. Kroeger: La demande initiale nous est venue des chantiers maritimes et nous a été transmise par CN Marine. Ce n'est pas nous qui avons proposé cet arrangement en vue d'éviter un retour des fonds.

M. Hovdebo: Quelle est la procédure normale pour que de tels versements soient effectués? Il faut des rapports d'étape?

M. Kroeger: Oui. Comme il a été indiqué plus tôt, habituellement les contrats prévoient un certain nombre d'étapes à compléter. Au fur et à mesure que ces étapes sont réalisées, les demandes nécessaires sont faites et les fonds sont versés à CN Marine.

M. Hovdebo: Donc, ce n'est pas la procédure normale qui a été suivie dans ce cas. A-t-on agi dans le respect de la Loi sur l'administration financière?

M. Kroeger: D'autres sont peut-être mieux placés mieux que moi pour en juger. Que je sache, personne n'a mis en doute la légalité de l'arrangement.

M. Hovdebo: Sauf qu'on a payé quelque chose avant de l'avoir. Y a-t-il quelqu'un du bureau du Vérificateur général ou du Conseil du Trésor?

Le président: M. Mullington représente ici le Conseil du Trésor.

M. Hovdebo: Est-il en mesure de répondre à la question?

[Texte]

Mr. H.J. Mullington (Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch, Treasury Board of Canada): Whether the funds are advanced prior to completion of projects?

Mr. Hovdebo: Yes, if that follows the requirements of the Financial Administration Act.

Mr. Mullington: The Financial Administration Act requires payment on completion of the project, although there may be cases at variance with that, if the agreement reflects it, if there is an agreement between a department and a Crown corporation. For example, the acquisition of equity in that corporation, it may be against a certain schedule; the schedule may in fact be tied to certain capital projects. Normally, to answer your question, the funds are released on completion of the various milestones.

The Chairman: Mr. Dye, you wanted to comment.

• 1145

Mr. Dye: In addition to the requirements of the Financial Administration Act, I believe there is a tripartite agreement among the department, CN and CN Marine which requires that capital payments be made which would flow through to CN Marine on a proven needs basis in accordance with this contract.

The Chairman: Thank you. Before we leave this subject, I would like to ask Mr. Dye: was there any concern on your part, sir, that these funds were at risk? They were under the control of CN Marine, they say, and yet they were not on CN Marine's books. I find that a bit contradictory. Did you have any concern about that?

Mr. Dye: Well, again, Mr. Chairman, I am not the auditor of CN Marine so I am not sure of the level of control. They had them in several bank accounts, I am told. I am not aware of any personal benefit from this transaction by any members of CN Marine. It is extremely unusual that a corporation would receive \$25 million and not book it in their accounts. I suspect their auditors were very, very concerned about this and no doubt there were lengthy negotiations of how to properly account for this. In fact, I think the end arrangement with this credit to an asset instead of a credit to income is . . . They have an interesting expression that I was made aware of called "reverse capitalization". That is a creative accounting term. They are using a concept that it is quite common in the accounting profession to accumulate the interest charges on a project and add them to the project. In this case, the interest was accumulating before the project costs happened and so they are adding a negative number to the cost of the project to create a lower cost on the books. In my own experience I have never seen that before. There may be some literature on it. I am not aware of any. There may be some though.

[Traduction]

M. H.J. Mullington (secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, Direction des programmes, Conseil du Trésor du Canada): Il s'agit toujours du fait de payer avant la réalisation des projets?

M. Hovdebo: À savoir si cette façon de procéder est conforme à la Loi sur l'administration financière.

M. Mullington: La Loi sur l'administration financière prévoit que les paiements doivent se faire à la fin des travaux, même s'il y a des exceptions prévues, dans le cas où les contrats le mentionnent, où il y a eu entente entre le ministère et la société de la Couronne. Par exemple, les paiements de société peuvent être faits selon un certain calendrier, et ce calendrier peut être lié à la réalisation de certains projets d'immobilisation. Mais, pour répondre à votre question, les fonds sont normalement versés à la fin des travaux des diverses étapes prévues.

Le président: Vous voulez ajouter quelque chose, monsieur Dye?

M. Dye: En plus des dispositions de la Loi sur l'administration financière, je pense qu'il y a, dans ce cas, entente entre le Ministère, le CN et CN Marine qui fait que les paiements pour les projets d'immobilisation dans le cas de ce contrat sont versés à CN Marine selon les besoins prouvés.

Le président: Merci. Avant de laisser le sujet, je voudrais vous poser une question, monsieur Dye. L'état de ces fonds vous a-t-il inquiété? Ils devaient être sous le contrôle de CN Marine alors qu'ils ne figuraient pas aux comptes de cette société. Il me semble que c'est une contradiction. Avez-vous eu certaines préoccupations à ce sujet?

M. Dye: Je répète, monsieur le président, que je ne suis pas le vérificateur de CN Marine et que je ne peux pas me prononcer avec certitude sur le niveau de contrôle exercé. J'ai appris que ces fonds étaient détenus dans plusieurs comptes de banque. Que je sache, aucun employé de CN Marine n'a profité personnellement de la transaction. Il est quand même très curieux qu'une société reçoive 25 millions de dollars et ne l'indique pas dans ses comptes. Je suppose que les vérificateurs de la société s'en sont montrés fort préoccupés et qu'ils ont dû discuter longuement de la façon de comptabiliser ces fonds. Il a résulté de cet arrangement que les fonds ont été portés au débit du compte d'actif plutôt qu'au compte de revenu . . . On m'a parlé d'une expression très curieuse qu'on a utilisée: «la capitalisation inversée». C'est une expression qui dénote beaucoup d'imagination. Tout cela rejoint une pratique fort commune chez les comptables qui consiste à accumuler les frais d'intérêt en vue d'un projet et à les ajouter aux coûts du projet. Dans ce cas, on gagnait l'intérêt avant que les frais n'interviennent de sorte qu'on ajoutait un chiffre négatif aux coûts du projet pour réduire le coût du projet dans les comptes. Je ne sais pas s'il y a des livres qui expliquent cette façon de procéder, mais je n'en connais pas.

[Text]

The Chairman: Well, Mr. Tingley, did that money appear on CN Marine's books and when?

Mr. Tingley: If I could defer to either Mr. Ryder or Mr. Thomas who was looking after that money all the time, I would like to do that, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Ryder.

Mr. M.O. Ryder (Manager, Accounting and Finance, CN Marine): Mr. Chairman, if I could just go back to the letter of January 23, 1980, which was tabled, which was mentioned here this morning, and which the Minister of Transport had. In that letter, it dealt with a mechanism associated with the revised schedule of payments. There were two alternatives proposed in that letter and ultimately agreed to between CN Marine and Saint John Drydock, one whereby the company would invest the funds with an outside financial institution, the other whereby they could use an in-house or whatever means they do desired. Associated with that were various elements of security. If they deposited it with the outside financial institution—the company, that is, being the shipbuilder—the investments per se were to be in trust for CN Marine. The only thing that has really changed since the time of that letter was who actually managed the funds. We were saying the payments were made to Saint John Drydock; Saint John Drydock did invest them; however, they thought that CN Marine perhaps had more beneficial interest to see that an efficient amount was realized on these invested funds. Thus, we were appointed more or less as agents to administer the fund.

The Chairman: Mr. Thomas.

Mr. Thomas: If I might just augment that. Our attitude was that when the money was deposited in the trust account, it effectively transferred the beneficial interest of those funds to the shipyard and as such, as far as we were concerned, the disbursement had been made to acquire a vessel and any earnings on that fund would naturally reduce the cost of the vessel.

The Chairman: So I think what Mr. Ryder says is that the existence of the trust funds was not recorded in CN Marine's books.

Mr. Ryder: The trust fund was a separate accounting exercise, if you like, as audited by the ASB auditors. The company did accrue for the beneficial interest at the year-end in the fund. To do likewise, to declare as income, we felt would be a misappropriation of the funds and certainly a violation of the intent in which the funds were received from the minister.

The Chairman: When the trusts were released by the trust companies, I presume, if that is where they were deposited . . .

Mr. Tingley: Every penny from the trust account went straight to the Saint John Drydock.

The Chairman: But it was released on the sayso of CN Marine.

Mr. Ryder: Based on the original milestones. There again, security being the aspect, it was found to be the cheapest form of security.

[Translation]

Le président: Ces fonds ont-ils finalement figuré dans les comptes de CN Marine? Si c'est le cas, quand, monsieur Tingley?

M. Tingley: Je préférerais que ce soit M. Ryder ou M. Thomas, qui s'est occupé de ces fonds, qui réponde à la question, monsieur le président.

Le président: Monsieur Ryder.

M. M.O. Ryder (directeur, Comptabilité et finance, CN Marine): Je voudrais revenir, si vous le permettez, monsieur le président, à la lettre du 23 janvier 1980, qui a été déposée, qui a été mentionnée plus tôt ce matin, et que le ministre des Transports avait en sa possession. Cette lettre parlait d'un mécanisme qui avait à voir avec un calendrier révisé des paiements. Deux possibilités étaient évoquées dans la lettre, possibilités sur lesquelles s'étaient entendus CN Marine et *Saint John Drydock*. La société pouvait investir les fonds dans une institution financière de l'extérieur ou s'en servir elle-même. Certaines garanties étaient prévues à cet égard. Si les fonds étaient déposés dans une institution financière de l'extérieur, la société, c'est-à-dire le chantier maritime, devait s'assurer qu'ils étaient détenus en fiducie pour CN Marine. Le seul changement qui est intervenu à la suite de cette entente indiquée dans la lettre avait trait à l'administrateur de ces fonds. Il était prévu dans la lettre que ce devait être *Saint John Drydock*. *Saint John Drydock* a effectivement investi ces fonds. Cependant, comme il estimait que CN Marine avait encore plus intérêt que lui à faire fructifier ces fonds, il a décidé de nous nommer plus ou moins administrateurs de ces fonds.

Le président: Monsieur Thomas.

M. Thomas: J'aimerais ajouter quelque chose, si vous le permettez. Pour nous, une fois l'argent déposé dans le compte de fiducie, il était dû au chantier maritime; pour nous, les déboursés en vue de l'acquisition d'un navire avaient été faits, de sorte que les revenus qui pouvaient en provenir sous forme d'intérêts devaient réduire les coûts du navire.

Le président: Ce que dit M. Ryder, c'est que l'existence de ces fonds détenus en fiducie n'était pas indiquée dans les comptes de CN Marine.

M. Ryder: Les fonds détenus en fiducie relevaient d'une comptabilité distincte, et cette comptabilité avait été examinée par les vérificateurs d'ASB. La société de construction avait ajouté les intérêts à ces fonds à la fin de l'année. Nous n'estimions pas honnête de considérer comme revenu ces intérêts.

Le président: Lorsque les sociétés de fiducie ont remis ces fonds, je suppose qu'ils ont été déposés . . .

M. Tingley: Chaque cent est allé directement à *Saint John Drydock*.

Le président: Mais c'est CN Marine qui en a donné l'autorisation.

M. Ryder: Selon les étapes qui avaient été prévues. C'était la forme de garantie qui était jugée la moins coûteuse.

[Texte]

The Chairman: The trust companies paid the money over to Saint John.

• 1150

Mr. Ryder: Exactly.

The Chairman: At any time, on the say-so of CN Rail.

Mr. Ryder: Mr. Chairman, at any time the shareholder could have come back and requested all of those funds for his own unilateral use, and it would have been given to him, had he produced the required security it would consist of.

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: Mr. Chairman, it was twice referred in testimony that the cheapest form of security was paying this half of 1%. I suggest that is hogwash. The cheapest form of security is leaving the money in the Consolidated Revenue Fund until it is needed.

Mr. Thomson: Mr. Chairman, if I may ask a supplementary question here, the interest earned on these trust funds, as stated, reduced the cost of the vessel. These advance payments were negotiated subsequent to the original contract. When the original contract was let, did not the shipbuilder include in his costs the carrying costs of building the vessel over the construction period? Presumably the shipbuilder was paying interest on work in progress, and that was the *raison d'être* for giving the shipbuilder the interest earned on the trust funds, so would the shipbuilder not have included that cost in his original contract price?

The Chairman: Mr. Tingley.

Mr. Tingley: The contract was not a fixed-class contract; it had escalation clauses in it, depending on labour costs, material costs, that sort of thing. Undoubtedly, when the builder negotiated the original contract he built in his financing costs. The proposal was that the interest earned, which ultimately was some \$4.8 million, would be used as offsets against the escalation clauses, and that is what it was used for, released only on the milestone dates when the shipyard had obtained certain physical events on board that vessel.

The Chairman: Mr. Evans.

Mr. Evans: Thank you very much, Mr. Chairman. If I could, I would like to move to maybe a little broader question...

The Chairman: Mr. Evans, I am sorry, I thought you were on a supplementary on this point. Mr. Desmarais is the next questioner. I will put you on the list. Mr. Tingley, did you have something to say first?

[Traduction]

Le président: Les sociétés de fiducie ont donc versé ces fonds à Saint John.

M. Ryder: Précisément.

Le président: N'importe quand, à en juger d'après ce que dit le CNR.

M. Ryder: Monsieur le président, permettez-moi de vous dire que l'actionnaire aurait pu n'importe quand nous demander l'intégralité de cet argent, quelle que soit la raison, et que nous le lui aurions donné s'il nous avait fourni la garantie nécessaire.

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Monsieur le président, nous avons à deux reprises entendu au cours des témoignages que la forme de garantie la moins coûteuse aurait consisté à payer ce demi pour cent. Permettez-moi de vous dire que c'est de la blague. La forme de garantie qui est la moins coûteuse consisterait à déposer cet argent au Fonds du revenu consolidé jusqu'à ce qu'on en ait besoin.

M. Thomson: J'aimerais, monsieur le président, poser une question supplémentaire. L'intérêt couru sur cet argent déposé en fiducie, nous l'avons entendu, diminue proportionnellement le coût du bâtiment. Le paiement des arrhes a été négocié après la signature du contrat initial. Lorsque le contrat initial a été passé, le constructeur n'avait-il pas effectivement inclus dans son devis les frais d'intérêt pour la période de construction du bâtiment? On peut en effet supposer que le constructeur payait de l'intérêt pendant les travaux en cours, et que c'est précisément la raison pour laquelle l'intérêt porté par l'argent déposé en fiducie lui est versé, de manière à ce que précisément, il n'ait pas à l'ajouter au total du contrat initial.

Le président: Monsieur Tingley.

M. Tingley: Il ne s'agissait pas d'un contrat forfaitaire car il comportait une clause d'indexation pour tenir compte des frais de main-d'oeuvre, du coût des matériaux et ainsi de suite. Il ne fait aucun doute que lorsque le constructeur avait négocié le montant du contrat initial, il avait inclus ses frais de financement. Il avait été proposé que l'intérêt couru, qui devait finalement totaliser environ 4.8 millions de dollars, servirait à compenser la clause d'indexation, et c'est effectivement ce qui s'est produit, et qu'il serait versé à des dates repères correspondant à l'achèvement de certaines phases de construction du bâtiment.

Le président: Monsieur Evans.

M. Evans: Merci beaucoup, monsieur le président. J'aimerais avec votre permission aborder une question un peu plus générale...

Le président: Excusez-moi, monsieur Evans, je pensais que vous vouliez poser une question supplémentaire. C'est au tour de M. Desmarais, mais je vais ajouter votre nom à ma liste. Monsieur Tingley, auriez-vous quelque chose à ajouter au préalable?

[Text]

Mr. Tingley: Mr. Chairman, I get the feeling that somehow or another there is an illusion around the table that CN Marine can just reach into the Consolidated Revenue Fund when it feels like it and take money out. That most certainly is not the case.

Mr. Dye said that the best security was to leave the money in the Consolidated Revenue Fund. Having presented a proposal and having had it accepted, then the money came to us, and only then did the money come to us. We have no capability . . . we do not know any way to get money out of the Consolidated Revenue Fund.

The Chairman: But you fooled the Department of Transport.

Mr. Tingley: No, sir, we did not fool the Department of Transport. Mr. Kroeger said, just a few moments ago, that they knew in advance what was going on.

The Chairman: Okay. Mr. Desmarais, you have the floor.

Mr. Desmarais: Mr. Chairman, maybe this would clarify this situation. Would it be possible for you to table with the committee the proposal you got from the shipbuilder at the outset, which brought about this request for \$25 million?

Mr. Tingley: Yes, as far as I know, that is possible. Not today, particularly.

Mr. Desmarais: That is all right. I was always under the impression that it is very difficult to get funds from Treasury Board at any time, even when you need them. I am curious to find out how you apply to get \$25 million out of Treasury Board when you do not need it, and are allowed to have it paid to you.

Mr. Mullington: The funds were not sought from Treasury Board for that purpose, Mr. Desmarais. There were funds provided from the estimates for share purchase, through CN, to cover CN Marine shares, but the funds under discussion were not sought from Treasury Board.

• 1155

Mr. Desmarais: So that \$25 million is an injection of capital?

Mr. Mullington: It could be characterized as an injection of capital.

Mr. Desmarais: Okay.

What was the original contract price of the *Abegweit*?

Mr. Tingley: I am recalling from memory. I think the project was around \$56 million or \$57 million.

Mr. Desmarais: And how much did it cost?

Mr. Tingley: Again, I am not sure; probably something like \$1 million more than that.

Mr. Desmarais: Plus the \$4.8 million.

[Translation]

M. Tingley: Monsieur le président, j'ai le sentiment que d'une façon ou d'une autre, on semble croire qu'il suffit au CN Marine d'aller puiser à sa convenance dans le Fonds du revenu consolidé, ce qui est très loin de la vérité.

M. Dye vous a dit que la meilleure garantie consistait à laisser cet argent dormir dans le Fonds du revenu consolidé. Une proposition ayant été soumise et acceptée, l'argent nous a été remis, mais il ne l'a été qu'à ce moment-là. Nous n'avons en aucune manière le pouvoir . . . Nous ne savons absolument pas de quelle manière nous pourrions retirer de l'argent du Fonds du revenu consolidé.

Le président: Il n'empêche que le ministère des Transports n'y a vu que du feu.

M. Tingley: Bien au contraire. Monsieur Kroeger vous a dit il y a quelques instants que le ministère savait pertinemment de quoi il retournait.

Le président: D'accord. Monsieur Desmarais, vous avez la parole.

M. Desmarais: Monsieur le président, peut-être pourrions-nous dissiper tout doute en demandant aux témoins de déposer à notre intention cette proposition que lui avait soumise au départ le constructeur et qui est à l'origine de cette demande d'un crédit de 25 millions de dollars.

M. Tingley: Effectivement, je pense que ce serait possible, mais pas aujourd'hui toutefois.

M. Desmarais: Cela ne fait rien. J'ai toujours eu l'impression qu'il est extrêmement difficile d'obtenir de l'argent du Conseil du Trésor, même en cas de nécessité. J'aimerais bien savoir comment vous procédez pour obtenir 25 millions de dollars du Conseil du Trésor alors que vous n'en avez pas besoin, et pour avoir gain de cause.

M. Mullington: Cet argent n'a pas été demandé au Conseil du Trésor dans ce but-là, monsieur Desmarais. Il s'agissait d'une somme prévue par le budget pour le rachat d'actions du CN Marine, via le CN, mais cette somme n'a pas été demandé au Conseil du Trésor.

M. Desmarais: Ces 25 millions de dollars représentent donc une injection de capitaux.

M. Mullington: On pourrait effectivement l'appeler ainsi.

M. Desmarais: Parfait.

Quel était le montant prévu dans le contrat initial pour la construction de l'*Abegweit*?

M. Tingley: De mémoire, je pense qu'il s'agissait de 56 ou 57 millions de dollars.

M. Desmarais: Combien le projet a-t-il coûté en réalité?

M. Tingley: Je ne suis pas certain non plus, mais je dirais environ 1 million de plus.

M. Desmarais: Plus les 4.8 millions de dollars.

[Texte]

Mr. Tingley: No, including the \$4.8 million.

Mr. Desmarais: I mean that the \$4.8 million had been deducted.

Mr. Tingley: Before I get checked up on this, there is another entry on our books showing the \$4.8 million; but the actual asset cost on our books is something like \$54 million.

Mr. Desmarais: Which is \$54 million paid to the shipyard, plus the \$4.8 million?

Mr. Tingley: That is right.

Mr. Desmarais: So the ship is undervalued in your books by about \$4.5 million or something like that? About \$4.8 million?

Mr. Thomas: No, it is not undervalued in the books. As far as we are concerned, the interest should be deducted; it should not be added to the cost.

Mr. Desmarais: How many ships do you have, Mr. Tingley, in CN Marine?

Mr. Tingley: About 23.

Mr. Desmarais: Twenty-three ships. How many lines do you operate?

Mr. Tingley: We operate in terms of sectors, and we operate four sectors, but some of those have more than one origin and more than one destination. Essentially, if you want me to go through it with you, it is Saint John, New Brunswick, to Digby, Nova Scotia; as of January 30 this year, it is Yarmouth to Barr Harbour—and that is what we call our Fundy sector. We operate from Cape Tormentine to Borden in Prince Edward Island, which is what we call our Prince Edward sector. We operate from North Sydney to Port aux Basques, and in the summer months we operate from North Sydney to Argentia, and we call that our Gulf sector. Then we have a coastal service which operates from a place called Terrenceville on the south coast of Newfoundland to Port aux Basques all year round.

Mr. Desmarais: Okay. I wonder if you have a breakdown of the cost of each of these lines for the year 1981 or 1982?

Mr. Tingley: I do not have it with me, but we could get it for you.

Mr. Desmarais: The cost of operating the line?

Mr. Tingley: The cost of operating what we call each service, which is actually a contract cost because each operation... I think until this year we were operating with about nine contracts; this year, I believe, it is one or two fewer.

Mr. Desmarais: Transport Canada, I think, suggested to you that you should have a further audit in 1983 to measure the economy and efficiency of CN Marine, and I understand that this audit will be carried out in 1983. Who will carry out the audit?

[Traduction]

M. Tingley: Non, les 4.8 millions en font partie.

M. Desmarais: Je veux dire que les 4.8 millions de dollars ont été défalqués.

M. Tingley: Avant que j'en aie confirmation, j'ajouterais que les livres signalent un autre poste de 4.8 millions de dollars. Toutefois, la valeur comptable réelle dont nos livres font état est de l'ordre de 54 millions de dollars.

M. Desmarais: C'est-à-dire 54 millions de dollars versés au chantier naval, plus les 4.8 millions de dollars.

M. Tingley: C'est cela.

M. Desmarais: Dès lors, dans vos livres, le bâtiment est sous-évalué d'environ 4.5 millions de dollars, 4.8 millions de dollars, c'est bien cela?

M. Thomas: Non, il n'est pas sous-évalué dans les livres. Pour nous, l'intérêt doit être défalqué et non pas ajouté au total.

M. Desmarais: À combien d'unités se monte la flotte du CN Marine, monsieur Tingley?

M. Tingley: Environ 23.

M. Desmarais: Vingt-trois navires. Vous exploitez combien de lignes?

M. Tingley: Nous exploitons plutôt des secteurs, en l'occurrence quatre, dont certains comportent plus d'un port de départ et plus d'un port de destination. Si vous voulez le détail, il s'agit de la liaison Saint-Jean du Nouveau-Brunswick à Digby en Nouvelle-Écosse; en date du 30 janvier de cette année, il s'agit de la ligne Yarmouth-Bar Harbour, et c'est ce que nous appelons le secteur de la Baie de Fundy. Nous avons également une liaison entre Cape Tormentine et Borden, dans l'Île-du-Prince-Édouard, et c'est notre secteur de l'Île-du-Prince-Édouard. Nous desservons Port aux Basques depuis North Sydney et, pendant les mois d'été, nous desservons Argentia depuis North Sydney également, et c'est ce que nous appelons le secteur du Golfe. Enfin, nous avons un service de cabotage qui relie toute l'année Terrenceville, sur la côte sud de Terre-Neuve, à Port aux Basques.

M. Desmarais: Merci. Pouvez-vous nous détailler le budget de chacune de ces dessertes pour 1981 ou 1982?

M. Tingley: Je n'ai pas les chiffres sous les yeux, mais nous pouvons vous les obtenir.

M. Desmarais: Je parle des frais d'exploitation.

M. Tingley: Les frais d'exploitation de chacun de ces services comme nous les appelons équivalent en réalité à un total contractuel dans la mesure où chaque desserte... Je pense que jusqu'à cette année-ci, nous avons environ neuf contrats et je crois que cette année-ci, nous en avons un ou deux de moins.

M. Desmarais: Il me semble que le ministère des Transports vous avait proposé de faire procéder en 1983 à une vérification comptable supplémentaire afin d'évaluer la rentabilité et l'efficacité du CN Marine, et je crois savoir que cette vérification sera effectivement effectuée en 1983. Qui s'en chargera?

[Text]

Mr. Tingley: CN, CN Marine and Transport Canada have had some very brief discussions on this. There will be more discussions. I cannot answer as to who will carry it out, but that would be decided jointly by the three groups along with the terms of reference of the audit.

Mr. Desmarais: I thought CN Marine had recently agreed to a request by Transport Canada for a further audit?

Mr. Tingley: Yes, this is what I am saying, that we are now in the process of discussing this matter with them and establishing terms of reference and who will do the audit.

Mr. Desmarais: Why would Transport Canada request a further audit?

Mr. Kroeger: Mr. Chairman, this is a different kind of audit that would be undertaken in this case. The tripartite agreement is clear that the department has the right to obtain financial audits of CN Marine; it remains silent on the question of whether there is a right to have a more comprehensive type of audit which would assess the economy of CN Marine's operations. As some of the documentation, including my opening statement, indicates, this was a point of some dispute for a period of time. The dispute has been resolved. There is agreement in principle now that in addition to normal financial auditing there will be this, perhaps I could call it, operational audit of CN Marine undertaken, and we expect that will get under way in June.

• 1200

Mr. Desmarais: But what was the purpose of getting the audit? Did you think that you needed a further review of the operations of CN Marine?

Mr. Kroeger: Well, there has always been a question to which the Auditor General in his report makes reference of what the base number is, if I can use that term, whether the base number is right. In other words, when CN Marine and the department and CN entered into the tripartite agreement, those ferry services were costing a certain amount of money. It was not really possible in the circumstances of the day to ascertain whether that amount of money was too high, nor did, I think, any of the parties have the kind of data that would have permitted an objective assessment of whether the base number was too high, whether CN Marine was being operated as efficiently, as cost effectively, as possible. We are now in a position where all of us think we know enough; we can establish some criteria and do some examinations that will give us the answer to that question.

In the meantime, we have had to proceed in our annual negotiations with CN on the basis of, if you like, a series of judgments about the appropriateness of the base number and then what kind of escalation was required. And incidentally, I think it is pointed out in the president's statement that the

[Translation]

M. Tingley: Le CN, le CN Marine et Transports Canada en ont déjà discuté mais assez rapidement et ces discussions vont se poursuivre. Je ne saurais vous dire qui va se charger de la vérification comptable, mais il s'agit d'une décision qui devrait être prise par les trois parties, tout comme d'ailleurs la portée de la vérification proprement dite.

M. Desmarais: Je pensais que le CN Marine avait, il y a peu de temps encore, accédé à cette demande de vérification supplémentaire préconisée par Transports Canada.

M. Tingley: C'est exact, et c'est d'ailleurs ce que je vous disais. Nous sommes en train d'en discuter avec les représentants de Transports Canada et nous nous attachons actuellement à définir la portée de cette vérification et à déterminer à qui nous allons la confier.

M. Desmarais: Pourquoi Transports Canada insiste-t-il pour qu'une vérification supplémentaire soit effectuée?

M. Kroeger: Monsieur le président, il s'agirait en l'occurrence d'une vérification d'un genre différent. L'entente tripartite précise clairement que le ministère est en droit de demander au CN Marine la vérification de ses états financiers; toutefois, elle reste muette à propos de la question de savoir s'il a le droit de faire procéder à une vérification de plus grande envergure ayant pour but d'évaluer la rentabilité des activités du CN Marine. Comme vous pouvez le constater dans les documents, et je l'ai d'ailleurs dit aussi dans mon exposé préliminaire, cette question a fait pendant un certain temps l'objet d'un contentieux entre les parties, mais ce contentieux a fini par être réglé. On s'est maintenant mis d'accord en principe qu'en plus d'une vérification financière des comptes habituels, il y aurait une vérification des opérations du CN Marine, et ladite vérification devrait commencer en juin.

M. Desmarais: Quelle est la raison d'être de cette dernière vérification? Est-ce parce que vous jugez bon d'aller plus loin dans l'examen des opérations du CN Marine?

M. Kroeger: Dans son rapport annuel, le vérificateur général parle toujours d'un chiffre repère, pour ainsi m'exprimer, nous voulons voir si ce chiffre repère est exact. En d'autres termes, lorsque le CN Marine et le ministère ainsi que le CN ont passé un accord tripartite, les services de traversiers coûtaient un certain montant. Il n'a pas été possible à ce moment-là de déterminer si ce montant était trop élevé et, que je sache, les différentes parties n'avaient pas les renseignements nécessaires qui auraient permis de procéder à une évaluation objective et donc de voir si le chiffre repère était trop élevé et si les services offerts par le CN Marine étaient aussi efficaces et rentables que possible. À l'heure actuelle, nous avons suffisamment de renseignements, nous pouvons fixer certains critères et procéder à des examens qui nous donneront la réponse à cette question.

Dans l'intervalle, nous avons dû aller de l'avant dans nos négociations annuelles avec le CN en fonction de certaines estimations quant au bien-fondé du chiffre repère et ensuite nous avons calculé les montants supplémentaires nécessaires. Soit dit en passant, je crois que dans la déclaration du

[Texte]

annual cost increases that we have negotiated with CN Marine have been well below the rate of inflation. We started out paying \$122 million in 1979, and if you translate the current figure into constant dollars it would be about \$103 million. So that is prima facie evidence that CN Marine's operations have become more efficient; that the objectives of the tripartite agreement of providing for more cost-effective services are in some degree being realized. We still think it is useful to have the operational audit done to try to get a picture of what further scope there might be for more efficient and more cost-effective operations in CN Marine.

Mr. Desmarais: When you are talking about the fact that your rates have only gone up less than the rate of inflation, I am a little curious about the financial statements of CN Marine which show in 1981 revenues of \$175 million, of which \$143 million was an infusion from Transport Canada which leaves \$32 million that was presumably charged to your users of the service, and in the year 1980, \$163 million as opposed to a \$128 million subsidy which left you with, I think, \$26 million. Now, how do you set your rates, Mr. Tingley, on all these services?

Mr. Tingley: The tripartite agreement is quite definite on that particular thing, Mr. Desmarais. The level of service that we provide—that is the number of trips we make and that sort of thing—and the fare structure is determined by the Minister of Transport, and what happens there is that some time around June or July of the previous year we start discussions with people in the Ministry of Transport, putting forth our idea of what the rate should be. They then work through their processes and come back and tell us, yes, you raise your rates whatever the decision is.

Mr. Desmarais: Mr. Kroeger, are you telling me that those rates were only increased by roughly half what the inflation rate was in those years?

Mr. Kroeger: No, on the contrary. One of the reasons that the proportion of total cost covered by subsidy is so high—it is in excess of 80%—is that for a very long period the fare structure was essentially left in place. A lot of those fares had not changed from the 1930s until the latter part of the 1970s.

• 1205

Since then, there has been a series of annual increases in CN Marine's fares, and those increases were in excess of the rate of inflation; for example, in 1980-1981. But at the moment, of course, like everything else, they come under six and five. Therefore, the fare increases for 1982 and 1983 will be probably less than the rate of inflation; less than the current rate, in any event.

[Traduction]

président, il est dit que les augmentations annuelles des coûts qui ont été négociées avec le CN Marine ont été de loin inférieures au taux d'inflation. En 1979, nous avons commencé avec 122 millions de dollars et si vous convertissez le montant actuel en dollars constants, les versements se monteraient approximativement à 103 millions de dollars. Voilà donc à première vue quelque chose qui montre que les opérations du CN Marine sont devenues plus efficaces, que les objectifs visés à l'accord tripartite prévoyant notamment la prestation de services plus rentables et plus efficaces ont été partiellement atteints. Nous pensons encore qu'il serait utile de procéder à la vérification des opérations pour essayer de voir ce que l'on pourrait faire pour que les opérations du CN Marine soient encore plus efficaces et plus rentables.

M. Desmarais: Lorsque vous dites que les tarifs ont moins augmenté que le taux d'inflation, je dois avouer que je suis un peu intrigué en lisant les états financiers du CN Marine qui déclare avoir touché 175 millions de dollars de recettes en 1981, compte tenu du fait que de ces 175 millions, 143 millions ont été injectés par le ministère des Transports; il reste donc 32 millions qui auraient été payés par les usagers des services du CN Marine. Pour 1980, les chiffres seraient 163 millions avec un apport de 128 millions du ministère des Transports, les recettes nettes étant de 26 millions. Monsieur Tingley, je voudrais savoir comment vous fixez les tarifs pour tous ces services?

M. Tingley: L'accord tripartite est très clair à ce sujet, monsieur Desmarais. Les services que nous fournissons—c'est-à-dire le nombre de voyages que nous faisons entre autres—et la tarification sont fixés par le ministère des Transports. Ce qui se passe, c'est qu'aux alentours de juin ou juillet de l'année d'avant, nous commençons à discuter avec les fonctionnaires du ministère des Transports pour leur faire des propositions sur ce que devraient être les tarifs perçus. Ensuite, après étude, ils se mettent en rapport avec nous pour nous faire part de leur décision.

M. Desmarais: Monsieur Kroeger, dois-je comprendre que vous nous dites que les tarifs n'ont augmenté grosso modo que de moitié par rapport à ce qu'était le taux d'inflation pendant ces années?

M. Kroeger: Non, au contraire. L'une des raisons pour lesquelles les subventions accordées par le ministère ont été si élevées—elles dépassent en effet 80 p. 100—découle du fait que pendant longtemps la tarification n'a pas changé. En effet, beaucoup de ces tarifs sont restés inchangés depuis les années 30 jusqu'à la fin des années 70.

Depuis lors, sont intervenues une série d'augmentations annuelles des tarifs du CN Marine, et ces augmentations ont en fait dépassé le taux d'inflation; comme cela a été le cas, par exemple, en 1980-1981. Mais pour l'instant, bien entendu, comme n'importe quelle autre augmentation, elles tombent sous le coup du programme des 6 et 5 p. 100. Par conséquent, l'augmentation des tarifs pour 1982 et 1983 sera probablement inférieure au taux de l'inflation, dans tous les cas, inférieure au tarif actuel.

[Text]

My point was, leaving aside the proportion of cost recovery in these services, the overall cost of CN Marine's services has increased less than the rate of inflation; and that is an indicator of improved efficiency and higher levels of cost effectiveness.

Mr. Desmarais: Is this my last question?

The Chairman: Could Mr. Dye comment at this point?

Mr. Dye: If I may, Mr. Chairman, I am concerned about the impression being left. Because I did not understand the average cost, I also drew a graph; and it is not on the same basis as the testimony.

This graph indicates current real costs rising, but also average costs; and I believe the testimony here shows the constant dollar costs are dropping. When you work it out on the basis of a subsidy per revenue passenger mile, the constant costs are rising. Now, you can use statistics to prove any point; but per passenger subsidy, it is rising, not dropping.

The other point I would like to set straight is that there is a bit of confusion, I believe, in the testimony about who knew what about the final trust arrangements. I have a letter from Transport Canada to my auditors saying: "However, the final trust arrangements entered into by CN Marine were not made known to the director"—that is the water director—"nor were they communicated to anyone else in the Department." So I am quite confused by the conflicting testimony.

Mr. Desmarais: Last question, sir?

The Chairman: Can I come back to you in a second on this point, Mr. Desmarais?

So, Mr. Dye, that led you to comment in your written statement:

Transport officials advised us that they were not aware that the funds were not needed at the time they were paid from the Consolidated Revenue Fund or that they would be placed in special trust accounts under the control of CN Marine.

Mr. Dye: That is the evidence we had from the Department of Transport.

The Chairman: Mr. Kroeger, you do not agree with that now.

Mr. Kroeger: I am not quite sure what Mr. Dye may be referring to there. It is perfectly possible, in the extensive examination of this, an opinion may have been offered by one or other official of the department about which we did not know. I have looked at documentary evidence, and it is quite

[Translation]

Si l'on ne prend pas en compte le facteur recouvrement des coûts pour ces services, je dois dire que les coûts totaux des services offerts par le CN Marine ont augmenté moins que le taux d'inflation; cela prouve que les services fournis par le CN Marine se sont non seulement améliorés mais également que les opérations de la société sont plus rentables du point de vue des coûts.

M. Desmarais: Est-ce ma dernière question?

Le président: Monsieur Dye pourrait-il nous dire quelques mots à ce sujet?

M. Dye: Avec votre permission, monsieur le président, je ne suis pas tout à fait d'accord avec l'impression que l'on veut donner ici. Je ne comprends pas ce que l'on veut dire par la moyenne des coûts; j'ai également fait un graphique en partant de données différentes de celles qui ont été données dans le témoignage.

Ce graphique montre que les coûts réels courants augmentent, ainsi d'ailleurs que la moyenne des coûts, alors que je crois que d'après le témoignage, on veut faire croire qu'en dollars constants, les coûts diminuent. En prenant comme point de départ les subsides versés par mille pour chaque voyageur payant, les coûts constants augmentent. Vous pouvez, bien entendu, donner des statistiques pour prouver n'importe quoi, mais le subside par passager augmente, il ne diminue pas comme vous le dites.

Je voudrais également apporter un autre rectificatif: en effet, dans le mémoire n'apparaît pas clairement qui était au courant des derniers accords de fiducie. J'ai ici une lettre qui a été envoyée par le ministère des Transports à mes collègues qui stipule: «Toutefois, les derniers accords de fiducie signés par le CN Marine n'ont pas été portés à l'attention de l'administrateur»—c'est-à-dire de l'administrateur des transports par eau—«pas plus qu'ils n'ont été portés à la connaissance d'autres personnes du ministère.» Cette contradiction me laisse donc perplexe.

M. Desmarais: Dernière question?

Le président: Je reviendrai à vous dans une minute au sujet de cette question, monsieur Desmarais.

Monsieur Dye, cela vous a amené à dire dans votre déclaration écrite:

Les fonctionnaires du ministère des Transports nous ont dit qu'ils ne savaient pas que ces fonds n'étaient pas nécessaires au moment où ils ont été versés par le Fonds du revenu consolidé ou qu'ils auraient été versés dans des comptes fiduciaires spéciaux gérés par le CN Marine.

M. Dye: C'est ce que le ministère des Transports nous a dit.

Le président: Monsieur Kroeger, vous n'êtes pas d'accord avec cela.

M. Kroeger: Je ne sais pas ce à quoi exactement M. Dye fait allusion. Il est tout à fait possible que dans l'étude importante de cette question, un fonctionnaire quelconque du ministère ait pu donner un avis dont nous n'ayons pas eu connaissance. J'ai jeté un coup d'œil au document, mais il m'apparaît tout à fait

[Texte]

clear to me that, insofar as the advance payments arrangement was concerned, we did know.

To clear the point of confusion Mr. Dye refers to, what we did not know is the subsequent decision by CN—I think I indicated this in my earlier comment—to create that particular kind of trust account; nor did we know about the 0.5% fee that was involved. That came to light when the Audit Services Bureau did their examination. But it is clear we did know in advance about the advance payment arrangement per se.

The Chairman: Mr. Dye, do you want to say something about your source?

Mr. Dye: I agree with Mr. Kroeger's comment. I said the final arrangements, and he has indicated they did not know about the commission of 0.5%; nor did they know about the trust accounts. But they knew about advance funding; I agree with that.

The Chairman: Mr. Desmarais.

Mr. Desmarais: What type of marketing plan do you have to sell your services a little better?

Mr. Tingley: We maintain a relatively small marketing department; and as has been pointed out here, for the whole service, 80¢ out of every dollar has come from the Ministry of Transport.

The way we try to sell the services is to sell them on the basis of capacity available. In other words, we have to operate to satisfy certain other things—demands by the provinces, and that sort of thing, say for a certain frequency or, if you only have one ship you only make one trip a day, you cannot make any fewer than that. We try to get as large a load as possible on that ship so that we can . . .

• 1210

Mr. Desmarais: What is your average load factor?

Mr. Tingley: I do not have that for you at this point in time. In the summertime it is high, in the wintertime it is low, particularly at certain times. We have taken steps this year, for instance, in the Prince Edward Island service: We are now sailing on a two-hour frequency; last year we were sailing on an hour and a half frequency. We have done things of that nature to try to improve the load factor and to reduce costs.

On that, I do not know whether I am permitted to take your time, but I would like to refute an impression that Mr. Dye is leaving. We work on the basis, which was agreed with Transport Canada, of auto-equivalent units. We do not work on passengers, automobiles, trucks, or that kind of thing, we try to bring everything down to a common denominator, and the indication we have, certainly, is that our cost in constant dollars per auto-equivalent unit has been decreasing.

[Traduction]

clairement qu'en ce qui concerne les accords de paiements anticipés, nous étions au courant.

Pour qu'il n'y ait plus d'ambiguïté à propos du point soulevé par M. Dye, je dirai que nous n'avons pas eu connaissance de la décision prise après par le CN—je crois que je l'ai dit avant—c'est-à-dire celle d'ouvrir ce compte fiduciaire, et j'ajouterai que nous n'avons pas eu vent des 0.5 p. 100 de droits en cause. Cela nous est apparu après examen du Bureau des services de vérification comptable. Mais il est clair que nous avons été mis au courant préalablement de l'accord de paiements anticipés en soi.

Le président: Monsieur Dye, voulez-vous nous dire de qui vous tenez ces renseignements?

M. Dye: Je suis d'accord avec ce que vient de dire M. Kroeger. J'ai parlé des derniers accords, et il a dit qu'il n'avait pas été mis au courant des droits de 0.5 p. 100, pas plus d'ailleurs que des comptes fiduciaires. Par contre, le CN Marine avait été mis au courant des versements anticipés, je n'en disconviens pas.

Le président: Monsieur Desmarais.

M. Desmarais: Est-ce que vous disposez d'un programme de commercialisation pour promouvoir un peu mieux vos services?

M. Tingley: Notre service de commercialisation est relativement peu important, et comme on l'a fait remarquer, pour l'ensemble de nos services, le ministère des Transports doit contribuer à raison de 80 cents par dollar.

En ce qui touche la promotion de nos services, nous essayons d'opérer sur la base de la capacité disponible. Je m'explique, il faut que nous répondions à certains autres critères—par exemple, les provinces nous demandent d'assurer un service avec une certaine fréquence, bien entendu, si nous ne disposons que d'un seul traversier, on ne peut faire qu'un seul voyage par jour, et pas moins. Nous essayons de remplir le plus possible ce traversier pour que . . .

M. Desmarais: En moyenne, quel est votre coefficient de remplissage?

M. Tingley: Je ne pourrais pas vous donner des chiffres pour l'instant. En été, il est élevé, au printemps, il l'est moins, surtout à certaines périodes. Ainsi, cette année, pour le service que nous assurons à l'Île-du-Prince-Édouard, nous avons pris certaines mesures: nous avons des départs toutes les deux heures alors que l'année dernière, le même service était assuré toutes les heures et demie. Nous avons donc pris des mesures de ce type pour essayer d'améliorer notre coefficient de remplissage et pour diminuer les coûts.

A ce sujet, si vous me permettez d'empiéter sur votre temps, je voudrais essayer de réfuter l'impression qu'essaie de donner M. Dye. Nous opérons sur la base d'unités auto-équivalentes, ce qu'a accepté le ministère des Transports. Nous ne comptons pas le nombre de passagers de voitures ou de camions transportés, nous essayons de tout ramener à un dénominateur commun et d'après les renseignements que nous avons, nous

[Text]

Mr. Thomas: The other point I would not mind adding to what Mr. Dye has said is that it was suggested that the department was unaware of the establishment of the trust account, they were aware of the advance payments. I was left with the impression that there was something insidious, there was some nefarious plot in terms of putting the money into a trust account. Purely and simply it was a way of ensuring that the funds were protected. I would regard it as a good thing and there was nothing underhanded about it at all.

The Chairman: Supplementary, Mr. Evans?

Mr. Evans: If those funds had not been transferred to a trust account . . . Did they come out of Transport Canada's budget? Is that where they came from?

Mr. Tingley: Yes, as far as I know they would have.

Mr. Evans: What would have happened to those funds if they had not been transferred to a trust account?

Mr. Tingley: At the point at which we get into the action, where we join the action, that decision has been taken. We quite simply, as has been explained by Mr. Kroeger, said to Transport Canada: Here is an opportunity—or call it what you will . . . which has been given by the shipyard. Whether or not that was accepted was not up to us. I do not think we tried either to promote it or not promote it. We said, here is an opportunity. The impression here is that somehow or other we went out and got this money; but the money was sent to us to fulfil this opportunity that the shipyard had presented.

Mr. Evans: That is not my point. I guess I really should be directing my question to Mr. Kroeger: Were those funds authorized for expenditure in that year or did you go for a special authorization to be able to advance those funds prior to the implementation of the contract?

Mr. Kroeger: Funds must have been authorized for expenditure in that year, because we did not have to make any formal submission to Treasury Board, indeed, so far as a check of people's recollections is concerned, we did not even talk to Treasury Board about it. It follows from that that we must have had authority to make the payment in that fiscal year.

Mr. Evans: I am just curious, because we are right in the middle of another period of time prior to the end of a fiscal year where creative expenditures occur. I was wondering if this was an example of that.

Mr. Kroeger: No. You have to remember that the main estimates . . . We are talking about a payment that was made in the winter of 1980, so those were the Main Estimates for the fiscal year 1979-1980, which would have received final approval by Treasury Board and the Cabinet in December, 1978. At the time those estimates were approved and the amount of money was authorized, there was a forecast of the

[Translation]

constatons que nos coûts en dollars constants par unité auto-équivalente ont diminué.

M. Thomas: Je voudrais aussi ajouter à ce que M. Dye a dit, à savoir que le ministère n'était pas au courant de l'ouverture d'un compte fiduciaire, et qu'il était au courant de versements anticipés. J'en ai retiré l'impression qu'il s'agissait de quelque chose de louche, qu'un complot avait été ourdi visant à verser cet argent dans un compte fiduciaire. En fait, tout simplement ouvrir un compte fiduciaire était une façon de garantir la protection des fonds versés. Pour ma part, je considère que c'est une bonne chose et que tout a été fait au grand jour.

Le président: Monsieur Evans, une question supplémentaire?

M. Evans: Si ces fonds n'avaient pas été transférés dans un compte fiduciaire . . . Est-ce que ces fonds proviennent du budget du ministère des Transports? Est-ce bien du budget du ministère qu'ils proviennent?

M. Tingley: Oui, pour autant que je sache.

M. Evans: Que se serait-il passé si ces fonds n'avaient pas été transférés dans un compte fiduciaire?

M. Tingley: Lorsque nous sommes entrés en scène, la décision avait été prise. Tout simplement, comme M. Kroeger l'a expliqué, nous avons dit au ministère des Transports: voilà une possibilité—appelez cela comme vous voulez—qu'a donnée le chantier naval. Que cette proposition soit acceptée ou non ne dépendait pas de nous. Je ne pense pas que nous avons essayé de la promouvoir ou de ne pas la promouvoir. Nous nous sommes contentés de reconnaître que c'était une possibilité. L'impression que l'on veut donner maintenant, c'est que d'une façon ou d'une autre, nous avons obtenu cet argent; alors que l'argent nous a été envoyé pour profiter de cette occasion que nous avait donnée le chantier naval.

M. Evans: Ce n'est pas ce que je veux dire. Je devrais plutôt poser ma question à M. Kroeger: avait-on approuvé ces fonds pour financer des dépenses pendant cette année ou avez-vous dû obtenir une autorisation spéciale pour pouvoir les avancer avant la mise en oeuvre du contrat?

M. Kroeger: Les fonds devaient avoir été consentis pour les dépenses pendant cette année, étant donné que nous n'avons pas dû faire de demande officielle au Conseil du Trésor, et pour autant que puissent s'en rappeler les intéressés, nous n'avons même pas dû en souffler mot au Conseil du Trésor. Il s'ensuit que nous devons avoir le droit d'effectuer ce versement pendant cette année financière.

M. Evans: Je suis peut-être curieux, étant donné que nous sommes au milieu d'une autre période venant avant la fin de l'année financière pendant laquelle on fait de nouvelles dépenses. Je me demandais si ce cas-ci en était un exemple.

M. Kroeger: Non. Souvenez-vous que le budget principal . . . Nous parlons ici d'un paiement qui a été fait pendant l'hiver 1980, donc ce paiement devait être dans le budget de l'année financière 1979-1980, lequel devait avoir reçu l'assentiment du Conseil du Trésor et du Cabinet en décembre 1978. À l'époque où ces prévisions ont été approuvées et les montants nécessaires dégagés, on prévoyait que le contrat irait de l'avant, ce qui ne

[Texte]

progress of this contract that did not prove out. In other words, as so often happens on a contract, there was some slippage. On a straight milestone basis, the amount of money that would have had to be paid out in the 1979-1980 fiscal year was less than the amount that had been authorized on the basis of the previous schedule. Hence the money was available.

Mr. Evans: I think that is my point: The contract was not as far advanced as it would have been under the previous projections. Is that correct?

Mr. Kroeger: Yes. I believe that is, yes.

• 1215

Mr. Evans: If the \$10 million had not been paid in fiscal 1979-1980, then you would have had to go back for supplementary estimates in 1980-1981.

Mr. Kroeger: Yes. The money in 1979-1980 would have lapsed and would have been replaced by the Treasury Board. This is a very common kind of practice because of the long lead-time in approving funds in the main estimates. It happens fairly regularly, whether because of strikes, whether because of a miscalculation, bankruptcy of a contractor, whatever. You do not spend all the money that is authorized. But if you are in the middle of a contract, obviously you have to keep going, so the arrangement with the Board is that you simply lapse it in one year and they replace it the next.

Mr. Evans: I guess my concern is that there was an 18-month period when the money sat in a trust account.

Mr. Kroeger: This was after it had been paid over.

Mr. Evans: Excuse me?

Mr. Kroeger: This was after it had been paid over. Is that the 18 months you are referring to? Until the money was paid over, it was simply in the Consolidated Revenue Fund. Certain appropriations had been approved by Parliament and then there would have been draws against the Consolidated Revenue Fund, against those appropriations. But until the money was actually paid over to CN Marine it was simply in the Consolidated Revenue Fund. So the 18-month period, to which Mr. Evans is referring, I assume is after the money was paid over to CN Marine.

Mr. Evans: Yes, that is correct. According to the chart which Mr. Dye has given us, the funds were paid in March 1979-1980, April 1980-1981, and very little thereafter—a smaller amount, \$5 million or \$6 million. Effectively, those moneys were paid over and that total amount that was paid over was \$25 million.

Mr. Kroeger: That is correct.

Mr. Evans: And there were payments, of course, made to the shipbuilder in September, February and March and then, the following May, a large payment. As a result, there was interest being earned on these funds, I think, as Mrs. Cossitt remarked, interest being earned in the trust fund; and there was interest being paid on \$25 million by the Government of Canada. So the \$163,000 that was raised is the interest that was earned in the trust fund, is that correct?

[Traduction]

s'est pas avéré. En d'autres termes, comme cela arrive souvent dans les contrats, il y a eu un décalage. Les fonds qui auraient dû être versés au cours de l'année financière 1979-1980 ont été inférieurs au montant des fonds dégagés compte tenu de l'échéancier antérieur. Dès lors, l'argent était disponible.

M. Evans: C'est là où je veux en venir: le contrat en cause n'était pas aussi avancé qu'il l'aurait été en vertu des projections antérieures. Est-ce exact?

M. Kroeger: Je crois que oui.

M. Evans: Si ces 10 millions de dollars n'avaient pas été payés au cours de l'année financière 1979-1980, il aurait fallu les demander dans le budget supplémentaire de 1980-1981.

M. Kroeger: Oui. Ces ressources financières de 1979-1980 n'auraient pas été utilisées et auraient été remplacées par le Conseil du Trésor. Cela se produit très souvent à cause des longs délais d'approbation des fonds dans le budget principal. Il arrive très souvent qu'une partie de l'argent alloué ne soit pas dépensée, que ce soit à cause de grèves, d'une erreur de calcul, de la faillite d'un entrepreneur, etc. Cependant, si le contrat est en voie d'exécution, il faut continuer. Le Conseil du Trésor accepte donc que ces fonds ne soient pas utilisés pendant une année et les remplace l'année suivante.

M. Evans: J'aimerais savoir ce qu'il en est de ces 18 mois pendant lesquels les fonds ont été versés dans un compte en fiducie.

M. Kroeger: Cela s'est produit après le paiement.

M. Evans: Pardon?

M. Kroeger: Cela s'est produit après le paiement. Vous parlez de la période de 18 mois? Jusqu'à ce que tout l'argent ait été versé, les sommes étaient dans le Fonds du revenu consolidé. Le Parlement avait approuvé certaines dépenses qui auraient été payées à même le Fonds du revenu consolidé. Jusqu'à ce que l'argent soit réellement versé à la C.N. Marine, il était dans le Fonds du revenu consolidé. Donc, cette période de 18 mois à laquelle M. Evans fait référence est survenue, j'imagine, après que l'argent ait été remis à la C.N. Marine.

M. Evans: Oui, en effet. D'après le tableau que nous a remis M. Dye, l'argent a été versé en mars 1979-1980, en avril 1980-1981 et une petite somme, soit cinq ou six millions de dollars, a été versée par après. De fait, l'argent a été versé pour un total de 25 millions de dollars.

M. Kroeger: En effet.

M. Evans: Et bien sûr le chantier maritime a reçu de l'argent en septembre, en février et en mars; au mois de mai suivant, il a reçu une somme considérable. C'est ainsi, comme le remarquait M^{me} Cossitt, que cet argent du compte en fiducie a produit des intérêts alors que le gouvernement du Canada payait des intérêts sur ces 25 millions de dollars. Donc, la somme de \$163,000 représente les intérêts du compte de fiducie, n'est-ce pas?

[Text]

Mr. Kroeger: Sorry. Could I have that question again. I am not sure I grasped what Mr. Evans was getting at, just at the end.

Mr. Evans: What I was referring to is that there was also interest paid on government debts, since we are in deficit and have been, that \$25 million had to be raised in the capital markets and the government paid interest on that.

Mr. Kroeger: All of that is correct.

Mr. Evans: In addition to the interest, presumably that was earned on the money when it was in a trust fund, that was subsequently paid out in one way or another to the contractor.

Mr. Kroeger: I would not use the term "in addition to" in the sense you had a kind of offset, that money was being paid out; that the government... As Mr. Evans points out, it had been raised in capital markets. Interest was being paid out on that money and, at the same time, interest was being earned on the money that was in the trust fund.

Mr. Evans: Yes.

Mr. Hovdebo: It depends on which way you want to offset it, against the loan by the government or carrying the charges by the company.

Mr. Kroeger: That is correct.

Mr. Thomson: Mr. Chairman, I would like to ask a supplementary question.

What was the difference between the two? Would you have any idea, presuming the government was in the capital market. What did the \$25 million earn? What was the spread?

Mr. Kroeger: My recollection is that an analysis officials in the department did at the time indicated that we had to get a reduction in the cost of the ship of at least \$2.8 million.

Mr. Thomson: I do not think you are answering my question, Mr. Kroeger. I am trying to determine what the difference—you earned \$4.8 million on the \$25 million for some period of time. What did it cost the government to go out and borrow the money in order to advance?

Mr. Kroeger: That is what I was getting at. The spread was \$2.8 million. In other words, it would have cost the government, from the analysis that I have been informed of, \$2.8 million in interest charges on that money. Therefore, we had to get at least a benefit of \$2.8 million on the other side to make the transaction worth while.

• 1220

Mr. Thomson: I will come back to it, Mr. Chairman. He is not answering my question, or I am not explaining my question well.

The Chairman: Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: First of all, Mr. Kroeger, why did you answer my question in the negative regarding lapse? You just answered it in the positive here.

[Translation]

M. Kroeger: Excusez-moi. Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris la question de M. Evans, surtout à la fin. Pourrait-il la répéter?

M. Evans: En fait, le gouvernement paie des intérêts sur sa dette; nous avons un déficit, donc ces 25 millions de dollars ont dû être trouvés sur les marchés de capitaux et le gouvernement a dû verser des intérêts sur cet argent.

M. Kroeger: Tout ce que vous dites est exact.

M. Evans: De plus, l'intérêt qui s'est accumulé pendant que l'argent dormait dans un compte en fiducie a été versé d'une façon ou d'une autre à l'entrepreneur.

M. Kroeger: Je ne dirai pas «de plus» car y a eu compensation, équilibre, l'argent a été versé et le gouvernement... Comme le disait M. Evans, cet argent a été obtenu sur les marchés de capitaux. Le gouvernement a dû verser des intérêts sur cet argent mais, parallèlement, il en accumulait grâce au compte en fiducie.

M. Evans: Oui.

M. Hovdebo: Cela dépend de la façon dont on fait la compensation, par rapport à l'emprunt fait par le gouvernement ou en faisant porter ces frais par l'entreprise.

M. Kroeger: En effet.

M. Thomson: Monsieur le président, j'aimerais poser une question supplémentaire.

Quelle est la différence entre les deux? Supposons que le gouvernement soit allé dans les marchés de capitaux, combien auraient accumulé ces 25 millions de dollars? Quelle est la différence?

M. Kroeger: Si j'ai bonne mémoire, les fonctionnaires du ministère ont fait à l'époque une analyse démontrant qu'il fallait obtenir une réduction du coût du navire de l'ordre d'au moins 2.8 millions de dollars.

M. Thomson: Vous ne répondez pas à ma question, monsieur Kroeger. J'essaie de déterminer quelle est la différence; on a accumulé 4.8 millions de dollars sur ces 25 millions de dollars pendant un certain temps. Combien a dû payer le gouvernement pour emprunter cet argent qu'il a versé en avance?

M. Kroeger: J'y venais. L'écart est de 2.8 millions de dollars. Autrement dit, d'après l'analyse qui a été faite, le gouvernement aurait dû payer 2.8 millions de dollars en frais d'intérêts pour cet argent. Donc, il fallait à tout le moins obtenir une réduction du prix de l'ordre de 2,8 millions de dollars pour que la transaction soit valable.

M. Thomson: J'y reviendrai, monsieur le président. Il ne répond pas à ma question ou alors je ne sais pas la poser.

Le président: Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Tout d'abord, monsieur Kroeger, pourquoi avez-vous répondu négativement à ma question au sujet de

[Texte]

Mr. Kroeger: Oh, excuse me, I had understood Mr. Hovdebo to ask whether we made the advance payment arrangement in order to avoid a lapse, and the answer to that question is, no. It is perfectly true that, if no advance payment had been made, the money would have lapsed. But that is not why we made the advance payment arrangement. The advance payment arrangement was proposed and agreed to because of a proposed reduction in the cost of the ship.

Mr. Hovdebo: Okay. The Auditor General says that he was unable to determine what benefits were received for the \$163,000. Since we are paying interest on that money, what did CN Marine think were the benefits?

Mr. Tingley: To put it in its simplest terms if I may, the situation here is that, as a result of some information which we gave to Transport Canada, one day we got a cheque for \$25 million. Now it did not happen quite that simply because it came in two pieces.

We now have \$25 million, which is designated to be paid on that ship, plus any interest; it has already been stated that we had to make \$2.8 million. Now what did we do with it? We felt an obligation to have that money firmly designated for that ship...

Mr. Hovdebo: I can agree with that. That is not the point I am making. Were there any benefits to Canada, to the taxpayer, from this \$163 million? Did we get any benefits from it?

Mr. Tingley: It is part of the whole package. The \$163,000—not \$163 million—was, I suppose you would say, part of the cost of earning \$4.8 million, instead of \$2.8 million.

Mr. Hovdebo: Could I ask the same question of the DOT personnel then? What do you think was the value of allowing this to happen?

Mr. Kroeger: I am sorry, Mr. Chairman, but on the question of the \$163,000, I am not competent to answer what benefit was received from it. This was an arrangement entered into by CN Marine so, Mr. Hovdebo, I am sorry, but...

Mr. Hovdebo: Well, CN Marine says they got the money and they had to do something with it. You say that they got the money and...

Mr. Kroeger: I am making a distinction. They got the money from us because it produced a reduction in the price of the ship. But on the question of the \$163,000—in other words, the exact arrangement and what they did with that money; why they paid somebody \$163,000 for that kind of an arrangement—this is not something that we had any hand in.

Mr. Hovdebo: Mr. Mullington, can you explain to me what benefits we received from that \$163,000 as taxpayers?

[Traduction]

l'inutilisation des fonds? Vous venez ici de donner une réponse positive.

M. Kroeger: Oh, excusez-moi, j'ai cru que M. Hovdebo voulait savoir si nous avions pris des dispositions pour avancer les fonds afin d'éviter l'inutilisation des fonds, c'est pourquoi j'ai répondu non. Il est très vrai de dire que si aucun acompte n'avait été versé, l'argent n'aurait pas été utilisé. Or, ce n'est pas la raison pour laquelle nous avons pris des dispositions pour verser des acomptes. Si nous avons fait cela, c'est qu'on prévoyait une réduction du coût du navire.

M. Hovdebo: D'accord. Le vérificateur général a dit qu'il n'a pas pu établir les avantages tirés de ce \$163,000. Comme nous devons payer des intérêts pour cet argent, quels sont les avantages, selon CN Marine?

M. Tingley: Si vous me le permettez, je vais tenter d'expliquer tout cela de la façon la plus simple possible. Nous avons reçu un jour un chèque de 25 millions de dollars, suite à des renseignements que nous avons obtenus du ministère des Transports. En fait, le montant nous a été versé en deux chèques.

Nous nous retrouvons donc avec 25 millions de dollars qui seront versés pour ce navire, nous avons aussi les intérêts accumulés; on a déjà dit qu'il nous fallait avoir 2.8 millions de dollars. Qu'avons-nous fait avec cet argent? Nous nous sommes sentis obligés de réserver expressément cet argent pour ce navire...

M. Hovdebo: D'accord. Ma question ne porte pas là-dessus. Le contribuable ou le pays en général a-t-il tiré quelque profit que ce soit de ces 163 millions de dollars? À quoi ont-ils servi?

M. Tingley: Tout cela est intrinsèquement lié. Les \$163,000 et non pas 163 millions de dollars, ont servi, j'imagine, à payer pour les 4.8 millions de dollars, plutôt que 2.8 millions de dollars.

M. Hovdebo: Pourrais-je poser la même question aux fonctionnaires du ministère des Transports? Quels sont, selon vous, les avantages tirés de tout cela?

M. Kroeger: Je m'excuse, monsieur le président, mais pour ce qui est des \$163,000, je ne sais pas quoi répondre quant aux avantages qui ont pu en être tirés. Il s'agit d'une entente de CN Marine, donc, monsieur Hovdebo, je m'excuse, mais...

M. Hovdebo: Les représentants de CN Marine disent avoir reçu l'argent et ajoutent qu'il fallait faire quelque chose avec. Vous dites qu'ils ont reçu l'argent et...

M. Kroeger: J'établis quand même une distinction. Nous leur avons donné l'argent parce que cela entraînait une réduction du prix du navire. Pour ce qui est des \$163,000, autrement dit quelles sont les dispositions exactes et qu'ont-ils fait avec l'argent, pourquoi ont-ils versé \$163,000 à quelqu'un pour ce genre d'arrangement, nous n'avons absolument rien à voir avec tout cela.

M. Hovdebo: Monsieur Mullington, pourriez-vous m'expliquer les avantages que le contribuable a pu retirer de ces \$163,000?

[Text]

Mr. Mullington: Mr. Chairman, Mr. Hovdebo, I have no information on the benefits that were received. I am not aware of the circumstances aside from what has been ascribed here this morning.

The Chairman: Mr. Tingley.

Mr. Tingley: Could I just pursue my point a little further from where I was before? Having made a conscious decision that, in effect, that money belonged to that ship, we felt it had to be protected somehow.

Mr. Hovdebo: I can agree with that. But why did you ask for it, if it is of no benefit to Canada?

Mr. Tingley: Well, that is a completely different subject.

Mr. Hovdebo: Not really. You are responsible for money which comes into your hands and is taxpayers' money. You are accountable for it.

• 1225

If you feel, or if Mr. Kroeger feels that money is not being well used, that there is no benefit in it, that it is costing us money to give you that money to do nothing with, then it is the responsibility of you, Mr. Kroeger and the Treasury Board not to do it. So what I am suggesting is that if you accepted it and did it, you had a responsibility that it should give you some benefits.

Mr. Tingley: We had no part in the evaluation of whether or not it was a good deal to effectively advance \$25 million or \$30 million, which is what it was, to the shipyard. We did not participate in that evaluation. The only thing we had a responsibility for was that when the money arrived we felt we had to protect that money. We had given shares in our company to CN who in turn had given shares to the government.

As I say, we had made the conscious decision that this money had belonged to that ship. We felt that when the money was invested it had to be invested in the name of the shipyard. As a result, the shipyard said to us that to use their name to enter into a contract with us to protect this money in this way was going to cost us one half of 1%. Had the money been taken out within eight months, it probably would have been \$75,000 instead of \$163,000; but the money was not taken out in eight to ten months, it stayed there for 18 months.

Mr. Hovdebo: Would the Auditor General comment on that suggestion?

Mr. Dye: Do you mean on the point made that the CN Marine did not participate in the negotiation of the benefit?

Mr. Hovdebo: Yes.

Mr. Dye: It was my understanding that they were well aware of the arrangements and had discussions between the shipyard and the CN Marine in setting up the deal. I believe they did participate.

[Translation]

M. Mullington: Monsieur le président, monsieur Hovdebo, je ne sais rien des avantages qui ont pu en être tirés. Je ne sais rien d'autre que ce qui a été dit ici ce matin.

Le président: Monsieur Tingley.

M. Tingley: Pourrais-je pousser un peu plus loin mon raisonnement? Ayant décidé en toute connaissance de cause qu'en réalité cet argent devait être réservé à ce navire, nous avons voulu le protéger d'une certaine façon.

M. Hovdebo: Je comprends. Mais pourquoi avez-vous demandé cet argent? Le Canada en a-t-il, oui ou non, tiré avantage?

M. Tingley: Vous posez là une question tout à fait différente.

M. Hovdebo: Pas réellement. Vous devez rendre des comptes de l'argent qui vous est versé à même les fonds de l'État.

Si vous ou M. Kroeger estimez que l'argent n'est pas utilisé à bon escient, qu'on n'en tire aucun avantage, et que cela nous coûte quelque chose de vous donner de l'argent avec lequel vous ne faites rien, alors c'est à vous, à M. Kroeger et au Conseil du Trésor, de ne pas le faire. En conséquence, si vous l'avez accepté et si vous avez effectué cela, vous aviez la responsabilité de veiller à ce qu'on en tire quelques avantages.

M. Tingley: Nous n'avons aucunement participé à la décision de savoir s'il fallait avancer \$25 millions ou \$30 millions, comme ce fut le cas, au chantier naval. Nous n'avons pas participé à cette évaluation. Nous ne nous sommes sentis obligés d'assumer seulement la responsabilité de protéger cet argent, une fois qu'il fût arrivé. Nous avons donné des actions de notre entreprise au CN, qui à son tour en a accordé au gouvernement.

Je le répète, nous avons estimé que cet argent devait être consacré à ce navire. En conséquence, nous avons aussi été d'avis que lorsque cet argent serait investi, il devrait l'être au nom du chantier naval. Le chantier en question nous a donc dit que le fait d'utiliser son nom, dans le cadre d'une transaction avec nous, et dans le but de protéger son argent, allait nous coûter environ un demi p. 100. Si nous avions retiré les sommes en dedans de huit mois, elles se seraient probablement établies à \$75,000 plutôt qu'à \$163,000. Toutefois, le montant n'a pas été retiré avant que 18 mois ne se soient écoulés.

M. Hovdebo: Le Vérificateur général a-t-il quelque chose à dire là-dessus?

M. Dye: Vous voulez dire, au sujet de l'argument d'après lequel CN Marine n'a pas participé à la négociation des avantages?

M. Hovdebo: Oui.

M. Dye: À ma connaissance, CN Marine était bel et bien au courant des arrangements, et a tenu des discussions avec le chantier naval, dans le cadre de la transaction. Je crois donc que CN Marine a bel et bien participé.

[Texte]

Mr. Hovdebo: Who made the decision that the money should be paid out of Treasury Board to CN and CN Marine?

Mr. Kroeger: That arrangement was approved by the department.

Mr. Desmarais: Mr. Chairman, the proposal by the shipyard to CN Marine is going to be tabled, and I think that will explain what we are looking for. Is that correct?

Mr. Thomas: Excuse me, I think the other point is that when we talk about participation, the bottom line is who makes the decision. As Mr. Tingley mentioned earlier, the proposal was advanced to the department for their consideration. Now, if you call advancing the proposal participation, then I suppose what Mr. Dye is saying is correct. But I would not regard that as participation. It is the decision that is important.

The Chairman: Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: I do not seem to be getting too far. In the Auditor General's statement, on page 3 of his statement, he points out that information related to him by Treasury Board and CN Marine was contradictory. CN Marine says that Treasury Board approved the advance, and Treasury Board denies it. Will CN Marine comment?

Mr. Tingley: In the process of the negotiations about this, Treasury Board was quoted to us, or was certainly mentioned to us. For instance, the original proposal from the shipyard was that there would be a benefit of approximately \$2 million, and we were told by an official of Transport Canada that would not be an adequate return on the money. That information was conveyed to the shipyard. They came back and said that it would be approximately \$2.8 million. We were told that Treasury Board would accept that. Now, we do not have any direct dealings with Treasury Board so I cannot say whether or not this was approved or that Treasury Board know anything about it.

The Chairman: Mr. Kroeger.

Mr. Kroeger: It may be that CN Marine acquired the impression that the Treasury Board had been consulted. I think one would have to say that was an honest misunderstanding. So far as we can ascertain, Treasury Board was not consulted.

• 1230

Mr. Hovdebo: Mr. Dye, your implication here was that in correspondence with the department the corporation stated that the Treasury Board approved the arrangements to make advance payments.

Mr. Dye: It is our best understanding, Mr. Hovdebo, that that information is not so, that the Treasury Board was not consulted. The evidence changes a bit as we press for information, and I think the latest information is that Treasury Board was unaware.

[Traduction]

M. Hovdebo: Qui a pris la décision d'accorder des crédits du Trésor au CN et à CN Marine?

M. Kroeger: Cet arrangement a été approuvé par le ministère.

M. Desmarais: Monsieur le président, nous allons déposer la proposition présentée par le chantier naval à CN Marine, et je crois que cela expliquera ce que nous cherchons savoir. Est-ce que cela vous convient?

M. Thomas: Si vous permettez, je crois que l'autre aspect en question lorsque nous discutons de participation, c'est au fond de savoir qui prend la décision. Or, comme M. Tingley l'a mentionné plus tôt, la proposition a été présentée par le ministère pour étude. Si vous considérez que le fait de soumettre une proposition, constitue une forme de participation, alors M. Dye a raison. Toutefois, d'après moi, il ne s'agit pas de participation. C'est la décision qui est l'aspect important.

Le président: Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Je ne semble pas avancer beaucoup. Ainsi, à la page trois de la version anglaise de la déclaration du Vérificateur général, ce dernier précise que les renseignements que lui ont fourni le Conseil du Trésor et CN Marine étaient contradictoires. CN Marine affirme que le Conseil du Trésor avait approuvé l'avance alors que le Conseil du Trésor le nie. Est-ce que CN Marine a quelque chose à dire là-dessus?

M. Tingley: Pendant les négociations, on a certainement cité le Conseil du Trésor, tout au moins on l'a mentionné. Par exemple, d'après la première proposition du chantier naval, les bénéfices à tirer atteindraient environ \$2 millions, et un représentant de Transports Canada nous a alors dit que de tels bénéfices n'étaient pas suffisants. Cet avis a été relayé au chantier naval, après quoi ce dernier nous est revenu en nous mentionnant des bénéfices d'environ \$2.8 millions. On nous a alors dit que le Conseil du Trésor accepterait cela. Toutefois, nous n'avons nullement discuté de cette question avec le Conseil du Trésor et, par conséquent, je ne suis pas en mesure de dire si la chose a été approuvée, ni si le Conseil était au courant.

Le président: Monsieur Kroeger.

M. Kroeger: Il se peut que CN Marine ait eu l'impression que le Conseil du Trésor avait effectivement été consulté. Je crois qu'on peut alors parler de malentendu de bonne foi. Quoi qu'il en soit, que nous sachions, le Conseil du Trésor n'a pas été consulté.

M. Hovdebo: Monsieur Dye, vous êtes d'avis que la correspondance échangée entre la société et le ministère indique que le Conseil du Trésor avait approuvé les arrangements permettant d'effectuer des paiements anticipés.

M. Dye: À notre connaissance, monsieur Hovdebo, ce n'est pas ainsi que les choses se sont passées, le Conseil du Trésor n'a pas été consulté. Plus nous demandons des renseignements, plus les choses se modifient, et d'après les derniers renseignements obtenus, le Conseil du Trésor n'était pas au courant.

[Text]

I would like to set one thing clear in my mind, Mr. Chairman, about who knew what about getting funds. I have a telex here from Mr. Tingley to a Mr. Morrison in Transport, which confirms that payments are being made on the *Straightaway* vessel in accordance with the source and application of funds and the schedule of capital expenditures and commitment as previously submitted, and it is hereby requested that the funds of \$20.6 million for contracted stock be made available to us as per Section 4.1 of the tripartite agreement. I maybe misunderstood, but I thought I heard him say he did not know about the funds coming in. I think Mr. Tingley requested the funds.

The Chairman: Mr. Tingley.

Mr. Tingley: Back in I believe it was February 21, I wrote a letter to Mr. Giroux, which I presume you also have, Mr. Dye. I attached to that a source and application document which I referred to in that telex. At that point in time, the people in Transport Canada were fully aware of the arrangement for the advancement of funds, and that source and application document was based on the payment of the funds in exchange for stock, as I understand it. It was spelled out in that letter, and that is the document I referred to in my further telex.

Mr. Dye: Mr. Chairman, I do not believe we have the letter, but I think we have the attachment to the letter called "Statement of Changes in Financial Position, February 1, 1979 to April, 1, 1980". I apologize, we do have it.

The Chairman: Gentlemen, we have a continuation of this meeting on Thursday at the same time and it is my proposal that we should suspend proceedings now and adjourn to Thursday. Before we do that, I want to authorize the appending to the minutes of today's proceedings, *Appendix PUBL-118*, which is a list of questions respecting CN Marine which was attached to a letter which will be supplied to us by the Auditor General.

Mr. Thomson, on a point of order.

Mr. Thomson: I am just wondering if on Thursday, or at some future date, we could have the chairman of CN come before the committee in response to the earlier request by the Auditor General.

The Chairman: It is certainly something the steering committee will have a look at, Mr. Thomson.

Mr. Thomas.

Mr. Thomas: Mr. Chairman, just on that point. It was our understanding earlier that the CN was going to be called before the committee later in March, and I know that both the chairman and the president are quite prepared to come before the committee. To suggest that they come as early as Thursday may be somewhat difficult for them, but certainly they are more than anxious to come before the committee later in March.

And I might just add one other point that it would provide an opportunity for the chairman himself to respond to the

[Translation]

Monsieur le président, ici j'aimerais préciser qui savait quoi au sujet de l'obtention de ces fonds. J'ai en main un télex envoyé par M. Tingley à M. Morrison du ministère des Transports, où l'on confirme que des paiements sont accordés au navire *Straightaway*, conformément aux crédits accordés, à l'ordonnancement des dépenses en capital et aux engagements déjà pris, et l'on demande que les 20.6 millions de dollars ayant servi à acheter des actions soient envoyés au ministère conformément à l'article 4.1 de l'entente tripartite. Peut-être ai-je mal compris, mais je crois l'avoir entendu dire qu'il ignorait que les fonds arrivaient. Je crois que M. Tingley a plutôt demandé qu'on les lui envoie.

Le président: Monsieur Tingley.

M. Tingley: J'ai écrit une lettre à M. Giroux, le 21 février je crois, et vous devez en avoir copie, monsieur Dye. J'y ai annexé un document relatif à la source et à l'utilisation des fonds, et que j'avais mentionné dans le télex. Les employés du ministère des Transports étaient alors pleinement au courant de l'existence de l'arrangement en matière d'avances de fonds, et le document que je viens de mentionner se fondait sur le paiement des fonds en échange d'actions, enfin, c'est tout au moins mon interprétation. La question a été précisée dans la lettre, c'est-à-dire le document auquel je me suis reporté dans mon télex suivant.

M. Dye: Monsieur le président, je ne crois pas que nous ayons la lettre en main, mais je crois que nous avons le document qui a été annexé, c'est-à-dire l'«État des modifications de la situation financière, du 1^{er} février 1979 au 1^{er} avril 1980». Je m'excuse, nous l'avons effectivement.

Le président: Messieurs, nous nous réunirons à nouveau jeudi à la même heure, et je propose donc que nous levions la séance jusqu'alors. Auparavant cependant, j'aimerais autoriser l'annexion à notre procès-verbal, de l'*Annexe PUBL-118*, qui est constituée d'une liste de questions relatives à CN Marine et qui était annexée à une lettre, que nous fournira le vérificateur général.

Monsieur Thomson, un rappel au Règlement.

M. Thomson: Je me demande si jeudi, ou à une date ultérieure, nous pourrions faire comparaître le président du CN, en réponse à la demande exprimée plus tôt par le vérificateur général.

Le président: Le comité directeur examinera certainement cette possibilité, monsieur Thomson.

Monsieur Thomas.

M. Thomas: Monsieur le président, j'aimerais intervenir sur le même sujet. Nous croyions que le CN devait comparaître devant notre Comité à la fin du mois, et je sais d'ailleurs que le président et le directeur sont tout à fait disposés à le faire. En conséquence, il leur serait peut-être difficile de venir aussi tôt que jeudi. Cela dit, ils sont certainement plus que disposés à témoigner devant nous, plus tard au mois de mars.

J'ajouterais que cela permettra au directeur lui-même de nous dire s'il a effectivement refusé de fournir des renseigne-

[*Texte*]

question that was made at the commencement of the meeting as to the refusal of providing information. This is just my own personal opinion, but I do not think it was a refusal in the sense of not wanting to co-operate, I think it was a suggestion that the information that the Auditor General was seeking was already in Ottawa. We, in fact, had provided very voluminous responses to questions that were raised along the lines of what the Auditor General had included in the letter that he also referred to at the outset of the meeting. So it was not a case of not giving them the information, it was a case of directing them to the source where it was available.

The Chairman: Thank you.

I just want to remind members that the continuation of this subject on Thursday will be at 11.00 a.m. in Room 371 in the West Block.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[*Traduction*]

ments, comme on l'a laissé entendre au début de la réunion. Pour ma part, je ne crois pas qu'on ait vraiment refusé de collaborer, on a plutôt estimé que les renseignements demandés par le vérificateur général se trouvaient déjà à Ottawa. En effet, nous avons donné des réponses très complètes aux questions qu'on nous avait envoyées, questions très semblables à celles que le vérificateur général nous posait dans la lettre à laquelle il a fait allusion au début de notre séance. En conséquence, il n'a pas été question de refuser des renseignements mais plutôt de renvoyer les gens à la source où ils pouvaient les trouver.

Le président: Merci.

Je rappelle à nos membres que nous poursuivrons l'étude du même sujet jeudi, à 11h00, à la pièce 371 de l'édifice de l'Ouest.

La séance est levée.

APPENDIX 'PUBL-118'

REQUEST FOR INFORMATION

This is an extract from the attachment to the letter dated October 8, 1982 addressed to The Honourable J.H. Horner, P.C., Chairman of the Board, Canadian National Railways from Kenneth M. Dye, F.C.A., Auditor General of Canada. This extract is the section applicable to CN Marine only.

CN Marine

1. The nature and rationale for the accounting treatment and disclosure in the audited financial statements of the following items:
 - a) 1979 - Paving and fencing of terminal parking lots \$ 134,000
 - 1980 - New watertight and side loading door on 'The Sir Robert Bond' \$ 217,000
 - Sonar equipment on the 'Bona Vista' \$ 11,000
 - \$ 228,000
 - b) Accruals for liabilities with respect to unvouched materials - 1980
 - c) Accrual of the estimated cost of the oil spill - 1980 \$ 600,000
 - d) Interest income from CNR not accrued on certain inter-company accounts - 1980 \$ 236,000
 - e) Interest earned on the trust fund with respect to the M.V. Straightway - (Abegweit) - 1980 \$3,149,000
2. Copies of all invoices from the Saint John Ship Building and Dry Dock Co. Ltd. on the construction of the M.V. Straightway (from inception to date).

3. The consideration received by CN Marine Inc. for the amounts paid to Saint John Ship Building and Dry Dock with respect to their share of the interest earned on the trust funds (\$163,329) referred to in 1(e) above.
4. Accounting policy with respect to leases and details of all leases for vessels or other major capital assets.
 - . Name of lessor and vessel
 - . Amount
 - . Terms for payments
 - . Length and purchase options or requirements
 - . Amount and/or method of determining residual value.

APPENDICE «PUBL-118»

DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS

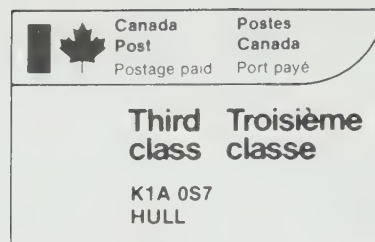
Voici un extrait de la pièce jointe à la lettre du 8 octobre 1982 qui était adressée à l'honorable J.H. Horner, C.P., président du Conseil d'administration des chemins de fer nationaux du Canada, et qui portait la signature de M. Kenneth M. Dye, F.C.A., Vérificateur général du Canada. L'extrait suivant concerne CN Marine.

CN Marine

1. Nature et raison de la comptabilisation, du traitement et de la divulgation dans les états financiers vérifiés des éléments suivants:

a) 1979 - Pavage de terrains de stationnement du terminal, et pose de clôtures.	\$ 134 000
1980 - Nouvelles porte étanche pour le chargement latéral à bord du «The Sir Robert Bond»	\$ 217 000
- Équipement sonar à bord du «Bona Vista»	\$ 11 000
	<u>\$ 228 000</u>
b) Passif couru au titre d'engagements relatifs à des matériaux sans pièce justificative - 1980	
c) Total du coût estimatif du déversement d'hydrocarbures - 1980	\$ 600 000
d) Revenus d'intérêts du CN non courus sur certains comptes inter-société - 1980	\$ 236 000
e) Intérêts gagnés sur le fonds en fiducie relativement au M.V. Straightway - (Abegweit) - 1980	\$3 149 000

-
2. Copies de toutes les factures provenant de la Saint John Ship Building and Dry Dock Co. Ltd. relativement à la construction du M.V. Straightway (du début à maintenant).
 3. Rémunération touchée par CN Marine Inc. au titre des montants versés à la Saint John Ship Building and Dry Dock relativement à sa part d'intérêts gagnés sur les fonds en fiducie (\$163 239) dont il est question au paragraphe 1 e) ci-dessus.
 4. Mesures comptables relatives aux baux et conditions des baux concernant des navires ou d'autres importants biens d'équipement.
 - . Nom du bailleur et du navire
 - . Montant
 - . Modalités de paiement
 - . Durée du contrat et options ou exigences d'achat
 - . Valeur résiduelle ou façon de l'établir.
-



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnement et Services Canada,
45, boulevard Sacre-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

WITNESSES—TÉMOINS

TUESDAY, MARCH 1, 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. L.M. McGimpsey, Assistant Auditor General, Audit
Operations Branch.

From the Department of Transport:

Mr. Arthur Kroeger, Deputy Minister.

From C.N. Marine:

Mr. R.J. Tingley, President and General Manager;
Mr. M.O. Ryder, Manager, Accounting and Finance.

From Canadian National Railways:

Mr. S.D.H. Thomas, Corporate Comptroller.

From the Treasury Board of Canada:

Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corpora-
tions Division, Program Branch.

LE MARDI 1^{er} MARS 1983

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. L.M. McGimpsey, Vérificateur général adjoint,
Direction des opérations de vérification.

Du ministère des Transports:

M. Arthur Kroeger, sous-ministre.

De C.N. Marine:

M. R.J. Tingley, président et gérant général;
M. M.O. Ryder, gérant, Comptabilité et finances.

De Canadien National:

M. S.D.H. Thomas, contrôleur.

Du Conseil du Trésor du Canada:

M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés
de la Couronne, Direction des programmes.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 72

Thursday, March 3, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 72

Le jeudi 3 mars 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations and Chapter 13—Comprehensive Audit of the Department of Transport—Surface Transportation Program

CONCERNANT:

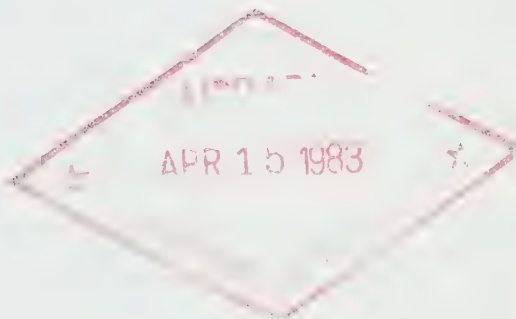
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982—Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne et Chapitre 13—Vérification intégrée du Ministère des Transports—Programme des Transports de surface

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Doug Anguish
Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Ralph Ferguson
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Stan J. Hovdebo
Hon. Ron Huntington
André Maltais
Gus Mitges
Hon. John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

Wednesday, March 2, 1983

Ralph Ferguson replaced Thomas H. Lefebvre
Stan J. Hovdebo replaced Les Benjamin

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le mercredi 2 mars 1983

Ralph Ferguson remplace Thomas H. Lefebvre
Stan J. Hovdebo remplace Les Benjamin

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MARCH 3, 1983
(83)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:07 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Evans, Kelly and Lang.

Alternate Member present: Mr. Hovedbo.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General; Mr. V. Sahgal, Principal, Audit Operations Branch. From the Department of Transport: Mr. Arthur Kroeger, Deputy Minister; Mr. N.G. Mulder, Administrator, Canadian Surface Transportation Administration. From C.N. Marine: Mr. R.J. Tingley, President and General Manager; Mr. M.O. Ryder, Manager, Accounting and Finance. From Canadian National Railways: Mr. S.D.H. Thomas, Corporate Comptroller. From the Treasury Board of Canada: Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations and Chapter 13—Comprehensive Audit of the Department of Transport—Surface Transportation Program.

Mr. Dye made a statement and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Schedule, filed with the Clerk by CN Marine Inc., entitled "1983 Operating Contract Summary—Water Services" (*See Appendix "PUBL-119"*).

At 12:48 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 3 MARS 1983
(83)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h07 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Evans, Kelly et Lang.

Membre remplaçant: M. Hovdebo.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général; M. V. Sahgal, directeur principal, Direction des opérations de vérification. Du ministère des Transports: M. Arthur Kroeger, sous-ministre; M. N.G. Mulder, administrateur, Administration canadienne des transports de surface. De C.N. Marine: M. R.J. Tingley, président et directeur général; M. M.O. Ryder, directeur, Comptabilité et finances. Du Canadien National: M. S.D.H. Thomas, contrôleur. Du Conseil du Trésor du Canada: M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, Direction des programmes.

Conformément à son Ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et tout particulièrement le Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne et le Chapitre 13—Vérification intégrée du ministère des Transports—Programme des transports de surface.

M. Dye fait une déclaration puis, avec les autres témoins, répond aux questions.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président autorise la publication du document suivant avec le procès-verbal et les délibérations de ce jour:

Tableau déposé auprès du greffier de CN Marine Inc., intitulé «Un résumé des contrats d'opération pour 1983—Services maritimes» (*Voir Appendice «PUBL-119»*).

A 12h48, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, March 3, 1983

• 1107

The Chairman: Order, please.

In accordance with the permanent order of reference, contained in the House of Commons' Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982; in particular, Chapter 2, Accountability of Crown-Owned Corporations, and Chapter 13, Comprehensive Audit of the Department of Transport, Surface Transportation Program.

I welcome our witnesses back to the continuation of this meeting with the Department of Transport and CN Marine. Since the witness list is the same as last time, I think we will save a minute or two by not reading it out again.

I will mention, once again, that the Public Accounts Committee of Ontario, under the chairmanship of Mr. Pat Reid, MPP is with us again this morning, along with the Auditor for the Province of Ontario, Mr. D. Archer; I welcome you gentlemen and ladies.

As is our custom when there is a continuation of a meeting and the principal statements have been given, I will give the principal witnesses an opportunity this morning to make any brief comments they might like to make at this point. I will commence with Mr. Dye and then go to Mr. Kroeger and Mr. Tingley, if they wish. Mr. Dye, are you ready to commence?

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. I thought last Tuesday it was very useful to indicate my concerns about the abysmal lack of financial control demonstrated by the Department of Transport, over the payment of \$25 million out of the Consolidated Revenue Fund. It was discussed that possibly that could have been done in a different way with advice to a minister, but it was not.

We talked about the problem with lapsing funds at the end of a fiscal year, and that indicates my concern about Parliament's opportunity to have control over funds before they are paid out. If they are paid out in advance of need, in order to avoid a lapse, then Parliament loses control over those funds, because they do not know that they are going for the purposes intended. Mr. Kroeger indicated that it would be about \$2.8 million difference between the cost to Canada, to borrow the \$25 million. CN Marine should have to come up with an advantage equal to, at least, \$2.8 million. That would make the transaction at least reasonably balanced. But my concern would be that it was a deal that was apparently arranged; then, after arrangements seem to be in place, CN Marine—without advising Transport, to the best of my knowledge—created a trust for its own account, and I do not think there was a beneficial interest in that trust to the shipbuilders, to the best of my knowledge. It created this trust, under its own control,

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 3 mars 1983

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à notre ordre de renvoi permanent qui se trouve dans le Règlement permanent de la Chambre des communes, le Comité poursuit l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 1982, en particulier, le chapitre 2, Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne, et chapitre 13, Vérification intégrée du ministère des Transports, Programme des transports de surface.

Nous accueillons à nouveau les représentants du ministère des Transports et de C.N. Marine. Comme la liste des témoins est la même que la dernière fois, je ne vais pas la lire de nouveau, afin de gagner du temps.

Je voudrais vous répéter que les membres du Comité des comptes publics de l'Ontario, présidé par M. Pat Reid, assistent à notre réunion de ce matin, en compagnie du vérificateur de la province de l'Ontario, M. D. Archer. Bienvenue, mesdames et messieurs.

Selon notre habitude, lorsqu'il y a poursuite d'une discussion entamée plus tôt et que les exposés principaux ont déjà été faits, je donne à chacun des principaux témoins l'occasion de faire quelques remarques rapidement, s'ils le désirent. Je vais commencer par M. Dye, puis je passerai à M. Kroeger, et enfin, à M. Tingley. Êtes-vous prêt, monsieur Dye?

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Mardi dernier, la séance a été fort fructueuse, car j'ai pu faire part de mes craintes à propos de l'incroyable absence d'un quelconque contrôle financier, par le ministère des Transports, sur un paiement de 25 millions de dollars débité au Fonds du revenu consolidé. On a dit que les choses auraient pu se faire autrement si l'on avait consulté un ministre, ce qui ne fut pas fait.

Nous avons discuté du problème des crédits qui sont annulés à la fin d'une année financière, et j'ai dit craindre pour le contrôle parlementaire des dépenses avant qu'elles ne soient engagées. Si l'on accorde des paiements à l'avance, afin d'éviter l'annulation des crédits, cela signifie que le Parlement perd tout contrôle sur ces fonds, car il ne sait pas à quoi ils serviront. M. Kroeger a laissé savoir que l'emprunt de ces 25 millions de dollars coûtera quelque 2.8 millions de dollars de plus au Canada. C.N. Marine devrait donc y trouver un avantage au moins égal à 2.8 millions de dollars, ce qui rendrait la transaction relativement raisonnable. Mais je crains qu'il ne s'agisse là d'une transaction arrangée, à la suite de laquelle C.N. Marine, sans aviser le ministère des Transports, à ma connaissance, a ouvert un compte en fiducie. Je ne crois pas que le constructeur de bateaux ait pu percevoir l'intérêt versé sur ce compte. C.N. Marine a donc ouvert ce compte en fiducie, qu'il contrôlait lui-même, et n'a pas parlé de ce 1/2 p. 100 qui s'est avéré être un paiement de \$163,000.

[Texte]

and then also did not advise on this half of one per cent that turned out to be a \$163,000 payment.

I do not think my audit is complete yet, and I must set out the reasons for my concerns. I think an impression has been left in the testimony to date that CN Marine is acting only as a Post Office in the arrangements between the shipbuilder and the Department of Transport.

• 1110

I have in my files documentation which indicates that CN Marine actively participated in the arrangements with the shipbuilder in advance and that then the shipbuilder, it appears from the evidence which we have, facilitated CN Marine in drawing down these funds in advance. They assisted them in effecting the arrangements so that CN Marine could draw down in advance funds from the Consolidated Revenue Fund. It is this kind of documentation—the creation of this trust account, the telex from CN Marine to Transport Canada confirming that the funds were required for the payment on the vessel—all these things have left a very strong impression in my mind that this whole thing is merely a sham to reduce the recorded cost of the vessel. In fact, the cost of the vessel does not change. All we have is interest being earned, which is used to offset the cost of the vessel. I think situations like this create a tremendous opportunity for possible alterations in contract and additional project costs which would be left unknown to government or Parliament, should the government persist in spending funds in advance and allowing Crown corporations to have trust funds' earning interest.

I do believe the payment of \$163,000 was an unnecessary cost to the taxpayer. I do not know that the document that I have seen gives me the whole story. I feel I have an obligation as Parliament's Auditor to get to the bottom of this and I intend to pursue the matter with CN. Once I have reviewed the documentation, I will be able to give you assurances of whether or not my concerns are valid or not valid. I do not know at this point because I have not seen the documentation.

CN Marine has given a valid impression to the committee that there has been a lot of auditing in CN Marine. I agree, that is so; in fact it is from the minister's own auditors that a number of points have been raised that have left us with concerns. We are not satisfied with the explanations provided by CN Marine to Transport, and our attempts to follow up on these matters have been thwarted by the CN corporate group.

I think this illustrates my concern over accountability of Crown corporations. How can it be that Parliament should not have some accountability of a corporation that uses 80% of its funding from Parliament without having Parliament have some say in it? I am concerned about the shielding of a subsidiary by using a parent as a shield.

The CN representative said that the information we require is in Ottawa. Well, if it is in Ottawa, we are not aware of where it is and we do not believe that Transport has held anything back from us.

[Traduction]

Je ne crois pas que ma vérification soit terminée, et je dois vous expliquer les raisons de mes craintes. Dans les témoignages rendus jusqu'à présent, on a voulu, d'après moi, laisser l'impression que CN Marine n'a servi que de boîte aux lettres dans ces arrangements entre le chantier naval et le ministère des Transports.

Dans mes dossiers, j'ai pourtant des documents montrant que CN Marine a auparavant activement participé à l'élaboration de ces arrangements avec le constructeur, qui a ensuite facilité, d'après les documents que nous possédons toujours, l'obtention, par CN Marine, de cette avance de fonds du Fonds du revenu consolidé. Tous ces documents, la création d'un fonds en fiducie, le télex envoyé par CN Marine à Transports Canada pour confirmer que cet argent était nécessaire pour payer le bateau, et cetera, m'ont donné l'impression très nette que toute cette histoire a été concoctée pour que le coût du bateau sur papier soit moins élevé qu'en réalité. En fait, le prix du bateau reste le même. La différence, c'est que l'intérêt gagné avec ce compte sert aussi à payer le bateau. À mon sens, une telle façon de faire ouvre la porte à des modifications du contrat et à des coûts supplémentaires qu'ignorerait le gouvernement ou le Parlement, si le gouvernement continuait ainsi à accorder des avances de fonds aux sociétés de la Couronne pour qu'elles fassent de l'intérêt sur de tels fonds en fiducie.

Ce paiement de \$163,000 représente une dépense inutile des fonds des contribuables. J'ai même l'impression que le document qu'on m'a présenté ne raconte pas toute l'histoire. À titre de vérificateur du Parlement, je me dois d'aller jusqu'au fond, et c'est pourquoi j'ai l'intention de ne pas lâcher prise. Une fois que j'aurai étudié tous les documents, je pourrai vous assurer si, oui ou non, mes craintes étaient fondées. Je ne peux pas le faire en ce moment, car je n'ai pas en main tous les documents pertinents.

CN Marine a donné au Comité l'impression qu'il se faisait beaucoup de vérification chez lui. C'est vrai; ce sont d'ailleurs les propres vérificateurs du ministre qui ont remarqué plusieurs choses qui nous ont inquiétés. Nous ne sommes pas heureux des explications fournies par CN Marine au ministère des Transports, et nos efforts pour en obtenir davantage ont été bloqués par le CN.

Voilà un bel exemple de ce pourquoi je m'inquiète de l'imputabilité des sociétés de la Couronne. Pourquoi le Parlement ne pourrait-il pas examiner les comptes d'une société dont 80 p. 100 des fonds lui proviennent de ce même Parlement? Je n'aime pas cette façon, pour une filiale, de s'abriter derrière la société mère.

Le représentant du CN nous a dit que les renseignements que nous recherchons se trouvaient déjà au ministère. Si c'est le cas, je voudrais qu'on me précise où, car nous croyons que le ministère des Transports nous a transmis tout ce qu'il détenait.

[Text]

I intend to follow up in the future on all matters of funds paid in advance of proven need. I think I should do that on behalf of Parliament and I intend to do so.

I have an apology to make. The other day when we were talking about cost, I held up a graph for you. CN Marine were making the point that their costs were going down and I held up a graph to say that their costs were rising. This was the wrong graph to hold up. In fact, it turns out that this had to do with Via Rail; it had nothing to do CN Marine and I apologize. I had intended to hold up this one which indicates that the average subsidy for ferry passenger is four times greater in CN Marine than it is in any of the private sector ferry operations, so I apologize for misleading the committee.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye. Mr. Kroeger, do you have anything to add this morning?

Mr. A. Kroeger (Deputy Minister, Department of Transport): No, thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Tingley.

Mr. R. J. Tingley (President and General Manager, CN Marine): I have nothing to add, Mr. Chairman.

The Chairman: I think we can go directly to questions. I have Mr. Evans.

Mr. Evans: Thank you, Mr. Chairman. I would like to direct my first question to the President of CN Marine.

On page 15 of your opening remarks, reference is made to contract payments under the tripartite agreement and an equity allowance that was raised from 3% in 1979 to 6% in 1982. What is this equity allowance in reference to? Is it in reference to the equity in CN Marine that is held by CN? Precisely what is that in reference to?

• 1115

Mr. Tingley: This flows from the tripartite agreement; that when CN Marine was established as a subsidiary of Canadian National there was a decision made that the existing assets which were owned by the government were valued at approximately \$100 million. There was an exchange of stock—CN Marine to CN, and CN to the government—covering that \$100 million which transferred the title to the assets to CN Marine.

Mr. Evans: Who did they belong to originally... the government or CN?

Mr. Tingley: The government.

Mr. Evans: They did not belong to CN.

Mr. Tingley: They did not belong to CN. So that was the start of the equity base, and then as certain other moneys flowed in, plus our retained earnings, this was to be the addition to the equity base. A formula was struck at that time that we would be permitted a return on equity starting in... I believe it was delayed a year, but for all practical purposes

[Translation]

A l'avenir, j'ai l'intention de donner suite chaque fois qu'il y aura avance de fonds sans besoin réel. Je me dois de le faire au nom du Parlement, et j'ai bien l'intention de ne rien laisser passer.

Je dois aussi présenter mes excuses. L'autre jour, quand nous avons parlé des coûts, je vous ai montré un graphique. CN Marine expliquait que ses coûts avaient diminué, et je vous ai présenté un graphique montrant le contraire. Je m'étais trompé de graphique. En fait, celui que j'avais concernait VIA Rail, et non pas CN Marine. Vous m'en voyez désolé. J'ai l'intention de vous en montrer un autre, que voici, sur lequel on peut voir que la subvention moyenne pour un passager de traversier est quatre fois plus élevée pour CN Marine que pour n'importe laquelle des entreprises privées de traversiers. Je m'excuse d'avoir induit le Comité en erreur.

Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Dye. Monsieur Kroeger, voulez-vous ajouter quelque chose ce matin?

M. A. Kroeger (sous-ministre, ministère des Transports): Non, merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Tingley.

M. R.J. Tingley (président—directeur général, CN Marine): Je n'ai rien à ajouter, monsieur le président.

Le président: Dans ce cas, passons aux questions. Monsieur Evans.

M. Evans: Merci, monsieur le président. Ma première question s'adresse au président de CN Marine.

A la page 15 de votre exposé, vous dites que pour les paiements contractuels faits dans le cadre de l'accord tripartite, l'allocation consentie comme rendement du capital est passée de 3 p. 100 en 1979 à 6 p. 100 en 1982. C'est quoi cette allocation? Est-ce que c'est pour la part de CN Marine que détient le CN? Qu'est-ce que cela veut dire au juste?

M. Tingley: Cela découle de l'accord tripartite. Quand CN Marine a été créé comme filiale du Canadien National, on a décidé que les actifs détenus par le gouvernement seraient évalués à environ 100 millions de dollars. Il y a eu échange d'actions, qui sont passées de CN Marine au CN, puis du CN au gouvernement, pour une valeur de 100 millions, afin de transférer les actifs du gouvernement à CN Marine.

M. Evans: À qui appartenaient ces actifs à l'origine: au gouvernement ou au CN?

M. Tingley: Au gouvernement.

M. Evans: Ils n'appartenaient pas au CN.

M. Tingley: Non. Ce furent là les avoirs de base auxquels sont venus s'ajouter d'autres capitaux et les revenus que nous avons conservés. A l'époque, la formule choisie nous permettait de prévoir un rendement du capital à partir de... Je crois que, finalement, ce fut retardé d'une année, mais à toutes fins utiles, à partir de 1979, le taux de rendement du capital a été

[Texte]

what has happened is that starting in 1979 the allowable return on equity was 3% and then 4%, 5%, and 6%; and this year, of course, we are at 7%.

Mr. Evans: Am I correct in saying that CN is allowed to charge CN Marine 6% on that equity base each year?

Mr. Tingley: No. When we strike the contracts with Transport Canada there is then added to that a return on equity. We then pay a dividend, which is decided by the board of directors of CN Marine, up to a certain percentage to CN. CN does not retain all of that equity return, or does not receive all of that equity return, but they do receive a percentage of it as a dividend.

Mr. Evans: Have you been in what would be called in a private sector company a profit-making position as CN Marine?

Mr. Tingley: Yes, we have.

Mr. Evans: So you are a profit-making company every year.

Mr. Tingley: Yes, we have been for the last four years.

Mr. Evans: Has the dividend paid been what percentage of the profit that you have made?

Mr. Tingley: It has been 45% of the profit after tax as declared by the board of directors of CN Marine to CN.

Mr. Evans: You say that the government owned all of these assets.

Mr. Tingley: Yes.

Mr. Evans: When the valuation was struck on those assets, how was that done?

Mr. Tingley: I believe it was done on the basis of book value. I am not sure of that, but I believe that is what was done.

Mr. M.O. Ryder (Manager, Accounting and Finance, Canadian National Marine Inc.): Their original cost recognizing notional depreciation.

Mr. Evans: So they were not struck at market; they were struck at book.

Mr. Ryder: Net book cost to the ministry.

Mr. Evans: How would that relate to market? What would the market value have been of those assets when they were transferred?

Mr. Tingley: That would be, I think, very difficult to answer on the basis that I do not know that some of those assets would have been marketable except to do the same thing that we are doing with them. For instance, a ferry terminal at North Sydney is not exactly a marketable asset except to somebody who is going to operate a ferry service out of there.

Mr. Evans: The reason I am asking these questions is because my friends on the Transport committee and others have shown great concern in recent months and the past year with the notion of transfers between one corporate entity and another and the values that are placed on those for purposes of determining equity and so on, and I refer specifically to VIA

[Traduction]

de 3 p. 100, puis de 4, 5 et 6 p. 100. Cette année, nous en sommes évidemment à 7 p. 100.

M. Evans: Est-ce que je me trompe en disant que le CN peut exiger de CN Marine 6 p.100 de ce capital à chaque année?

M. Tingley: Oui. Quand nous concluons un contrat avec Transports Canada, nous y ajoutons par la suite le rendement du capital. Nous versons alors au CN un dividende fixé par le conseil d'administration de CN Marine, jusqu'à concurrence d'un pourcentage donné. Le CN ne garde pas tout le rendement du capital; d'ailleurs, il ne le reçoit pas au complet, il n'en reçoit qu'un pourcentage sous forme de dividende.

M. Evans: CN Marine est-il une société rentable, comme on dit dans le secteur privé?

M. Tingley: Oui.

M. Evans: Donc, vous faites chaque année des profits.

M. Tingley: Oui, depuis quatre ans.

M. Evans: Le dividende payé correspond à quel pourcentage de vos profits?

M. Tingley: À environ 45 p.100 des profits après imposition, déclarés par le conseil d'administration de CN Marine au CN.

M. Evans: Vous dites que tous ces avoirs appartenaient au gouvernement.

M. Tingley: C'est exact.

M. Evans: Quand ces avoirs ont été évalués, comment a-t-on fait?

M. Tingley: Je crois qu'on s'est servi de la valeur aux livres. Je n'en suis pas certain, mais il me semble qu'on a procédé ainsi.

M. M.O. Ryder (administrateur, Comptabilité et finances, Canadien National Marine Incorporée): Leur coût original, en tenant compte de la dépréciation des effets.

M. Evans: Donc, on n'a pas tenu compte de leur valeur commerciale, seulement de leur valeur aux livres.

M. Ryder : De leur valeur nette aux livres pour le ministère.

M. Evans: Quelle est cette valeur par rapport à la valeur commerciale? Quelle aurait été la valeur commerciale de ces avoirs au moment de leur transfert?

M. Tingley: Il serait difficile de vous répondre, car je crois que certains de ces avoirs auraient été difficiles à commercialiser, sauf pour en faire ce que nous voulions en faire. Par exemple, un quai de traversiers, à North Sydney, n'a pas tellement de valeur, sinon pour quelqu'un qui a l'intention d'y offrir un service de traversiers.

M. Evans: Je pose ces questions parce que mes collègues du Comité des transports, et d'autres aussi, sont grandement préoccupés depuis quelques mois, voire un an, par ce principe de transferts d'une société à une autre, de même que par l'évaluation qu'on fait des avoirs. Je songe en particulier au transfert des avoirs entre le CN, le CP et VIA Rail, car

[Text]

Rail and CN and the transfer of assets between CN and CP and VIA, which some people have suggested have been transferred at a rather inflated value.

• 1120

That is why I am asking the question. Would you say that those values were fair market values? In other words, the \$100 million of equity that was given to CN, would that be a fair market value? Would that be high, low, in those terms or what?

Mr. Tingley: I am not trying to evade the question. I simply do not know the answer. That is to say, I do not know how you would value those assets, other than to a company like CN Marine. The whole thing passed through to CN Marine, nothing stayed behind with CN. All the assets came through except, I guess, for the . . . It was divided up into what we call water contracts, which is essentially the highway service, and the rail contracts; and there was a difference on how these were handled. The rail contracts have to do with moving rail cars to Prince Edward Island and rail cars to Newfoundland, and some of those assets were not transferred to CN Marine.

Mr. Evans: Do you have a contractual service arrangement with CN? Does CN provide you with services at a contract rate every year?

Mr. Tingley: CN provides us with some services every year on what we call a cross-charge basis, in which we buy those services from CN. The number of services which we buy from CN, I think, has been declining over the years.

Mr. Evans: What percentage of your cost would those contract costs represent?

Mr. Ryder: It would be less than 10%.

Mr. Tingley: It is about \$3 million in total, I believe, if I am not mistaken, which is a lot less. It is about 1.5%.

Mr. Evans: Okay. Now, if you were to run a deficit, what would happen? Who would pick up that deficit?

Mr. Tingley: CN would pick up that deficit.

Mr. Evans: And what would happen to that deficit beyond CN? Assuming that CN ran a deficit and you ran a deficit, CN's deficit would be increased by the amount of your deficit?

Mr. Tingley: Yes, but could I defer the question to Mr. Thomas who is with CN and puts all the figures together?

Mr. S.D.H. Thomas (Corporate Comptroller, Canadian National Railway): Yes, you are absolutely right. If CN Marine had a deficit it would be included in the CN results.

Mr. Evans: And how is that deficit handled by the government? Does the government effectively absorb CN's deficit?

Mr. Thomas: No, CN absorbs it.

Mr. Evans: How do you absorb it?

Mr. Thomas: It is related to the overall fund needs of the company, and if there is a shortage of funds we would have to go out on the private market and borrow the necessary money to cover that particular deficit. When you think in terms of the

[Translation]

certain ont laissé entendre que la valeur en avait été plutôt gonflée.

Voilà pourquoi je pose la question. D'après vous, les 100 millions de dollars d'actifs donnés au CN correspondaient-ils à la valeur commerciale réelle? Diriez-vous que c'était trop, ou trop peu?

M. Tingley: Je n'essaie pas de me défilier. Je suis tout simplement incapable de vous répondre, car j'ignore comment vous pourriez évaluer les actifs pour une compagnie autre que CN Marine. Tout a été transféré à CN Marine; le CN n'a rien conservé. Enfin, le CN a gardé ce qui a été divisé en contrats pour les services routiers et ferroviaires. Là, c'est une autre histoire. Les contrats ferroviaires concernent les trains qui vont à l'Île-du-Prince-Édouard et à Terre-Neuve. Une partie de ces avoirs n'a pas été transférée à CN Marine.

M. Evans: Avez-vous une entente de services contractuels avec le CN? Le CN fournit-il des services à un taux donné chaque année?

M. Tingley: Chaque année, le CN nous fournit certains services que nous payons suivant une formule de virement interne. Ces services sont de plus en plus réduits avec les années.

M. Evans: Quel pourcentage de vos coûts ces frais représentent-ils?

M. Ryder: Moins de 10 p. 100.

M. Tingley: Je crois que cela coûte en tout environ 3 millions de dollars, si je ne m'abuse, donc, à peu près 1.5 p. 100.

M. Evans: Bien. Maintenant, si vous deviez avoir un déficit, qu'advierait-il? Qui épongerait votre déficit?

M. Tingley: Ce serait le CN.

M. Evans: Et qu'advierait-il de ce déficit épongé par le CN? Présignons que le CN a lui aussi un déficit, son déficit serait-il augmenté du vôtre?

M. Tingley: Oui, mais je préfère que M. Thomas, du CN, vous réponde.

M. S.D.H. Thomas (contrôleur, Canadien National): Vous avez parfaitement raison. Si le CN Marine avait un déficit, celui-ci serait compris dans le bilan du CN.

M. Evans: Et que fait le gouvernement de ce déficit? Absorbe-t-il le déficit du CN?

M. Thomas: Non, le CN l'absorbe lui-même.

M. Evans: Comment?

M. Thomas: Cela dépendrait des besoins monétaires de la société. Si elle était à court de fonds, elle pourrait aller emprunter l'argent nécessaire sur le marché privé afin d'éponger le déficit. Vous savez, profits et liquidités ne sont pas

[Texte]

profit, that is not necessarily the cashflow. Included in that profit is a provision for depreciation, so you can conceivably have a loss and yet have no need for cash. But if there is a cash shortage for the CN, then we are responsible to go out and borrow the necessary funds in the public market.

Mr. Evans: And those borrowings are guaranteed by the federal government?

Mr. Thomas: No, they are not.

Mr. Evans: You have no recourse to the federal government?

Mr. Thomas: No recourse at all. There were some issues many years ago where there was a guarantee, but there is no guarantee whatever on the current borrowings of the CN, no recourse. It does not appear in the public accounts at all. I understand that there are certain agency corporations where there is a responsibility on the part of the government, but as far as CN is concerned, it is independent financially and responsible for its own finances.

Mr. Evans: Originally, I understood that 80% of any deficit was covered by a transfer from the federal government to CN and CP.

Mr. Tingley: No.

Mr. Evans: There was reference in here that 80% of a deficit would be covered by federal government transfers.

Mr. Thomas: I think you might be referring to the situation that existed when we were responsible for the passenger service. At that time, if there was a loss in the rail passenger service, there was a payment made by the government to cover 80% of that loss. That was under the transfer to VIA; the CN has no subsidy like that at all.

• 1125

Mr. Evans: No, VIA does. But there was no similar arrangement with CN, with the marine aspects?

Mr. Tingley: You mean before?

Mr. Evans: Yes, before CN Marine became a wholly owned subsidiary, an independent entity.

Mr. Tingley: Virtually dollar for dollar whatever it costs CN to operate the services this is what the government paid.

Mr. Evans: So there is 100% costs or coverage of any deficit that you incurred?

Mr. Tingley: Prior to 1979, yes.

Mr. Evans: And now CN picks up the entire deficit and there is no liability on the government whatsoever, should a deficit occur. You are in a profit-making position now.

Mr. Tingley: After the contract process has been gone through and we reach a contract with the federal government, we estimate how much money we are going to get out of the fare box, based on the rates which we are told we can charge, and an estimate of the number of passengers, the number of trucks, the number of tonnes of cargo, and that sort of thing;

[Traduction]

nécessairement synonymes. Dans les profits, on prévoit la dépréciation, si bien qu'on peut avoir un déficit sans être à court de liquidités. Si toutefois le CN se retrouvait ainsi à court, il pourrait aller emprunter le montant nécessaire sur les marchés financiers.

M. Evans: Ces emprunts seraient-ils garantis par le gouvernement fédéral?

M. Thomas: Non.

M. Evans: Vous ne pouvez pas du tout vous tourner vers le gouvernement fédéral?

M. Thomas: Pas du tout. Il y a déjà eu des garanties, il y a bien longtemps, mais les emprunts courants du CN ne comportent aucune garantie gouvernementale. Vous ne les trouverez pas du tout dans les comptes publics. Je crois que certaines agences peuvent se tourner vers le gouvernement, mais le CN est financièrement indépendant et parfaitement responsable de ses propres comptes.

M. Evans: À l'origine, je croyais que 80 p. 100 de tout déficit étaient épongés par un transfert du gouvernement fédéral au CN et au CP.

M. Tingley: Non.

M. Evans: Mais ici on parlait de la possibilité de faire éponger 80 p. 100 d'un déficit par des transferts du gouvernement fédéral.

M. Thomas: Vous faites peut-être allusion à ce qui se passait au moment où nous étions responsables du service voyageurs. À l'époque, lorsque le service voyageurs faisait un déficit, le gouvernement payait 80 p. 100 de ce déficit. Maintenant que ce service est assuré par VIA, le CN ne reçoit plus aucune subvention de ce genre.

M. Evans: Non, c'est VIA qui la reçoit maintenant. Il n'y avait pas d'arrangement semblable avec le CN pour les services maritimes?

M. Tingley: Vous voulez dire auparavant?

M. Evans: Oui, avant que CN Marine ne devienne cette entité indépendante, cette filiale à part entière.

M. Tingley: Chaque dollar que verse le CN pour l'administration de ces services était payé par le gouvernement.

M. Evans: Donc, c'est tout le déficit qui était payé par le gouvernement?

M. Tingley: Oui, avant 1979.

M. Evans: Et maintenant, le CN dépense tout le déficit et ne peut pas compter sur le gouvernement dans ce cas. De toute façon, votre société est maintenant rentable.

M. Tingley: Une fois le contrat négocié avec le gouvernement fédéral, nous estimons le montant des ventes au guichet en fonction des tarifs qu'on nous autorise à imposer et d'une évaluation du nombre des passagers, des camions, des tonnes de cargaison, etc. À partir de ce moment-là, nous sommes

[Text]

then we are on our own from there on in. There is no recourse back at the end of the year to get more money. That is it.

Mr. Evans: What was it that Mr. Dye was referring to then when he referred to the amount of subsidy?

Mr. Tingley: That is part of the contract process.

Mr. Evans: So over and above the fare revenue you receive, you do receive a subsidy in a direct form, or how do you receive that subsidy?

Mr. Tingley: It is part of the contract process. We contract with the federal government to provide those services at cost, less the fare box revenue, and plus this equity formula which is built in. That is where the 80% figure comes from. Some of the services are less than 80%; some of the services are more than 80%. It is a contractual revenue.

Mr. Evans: But in effect, if you did not have any revenues coming under this contractual arrangement from the federal government would you be profitable or would you run a deficit?

Mr. Tingley: Well that would depend on what level of service we provided.

Mr. Evans: The same level you are providing now.

Mr. Tingley: Well, there is no way. You could not provide the same level of service and charge the same fares that you do now. Obviously you would have a very heavy deficit.

Mr. Evans: So in other words while the government does not assume your deficit, it does assume your deficit?

Mr. Ryder: It is our biggest customer, shall we say.

Mr. Evans: Is that a fair assumption? Effectively now, at the end of the year you do not come to the government and say, look, we ran a deficit and the government says, okay, we will absorb that deficit. Instead, at the beginning of the year you establish a contract and assume what your deficit is going to be and say, now would you pay us a contract for providing these services that will cover the deficit.

So now you are doing it at the beginning of the year rather than the end of the year.

Mr. Thomas: I think a better way of describing the process is to say that at the beginning of the year the government determines what sort of service they want Marine to provide for them as a result of a policy decision made by them, and Marine says, the price will be so much; the cost of fulfilling that contract will be so much, and that money comes to Marine in the form of a contractual revenue.

Mr. Evans: And that includes a 6% return on equity to CN.

Mr. Thomas: Right.

Mr. Tingley: To CN Marine.

Mr. Evans: To CN Marine, which then gets turned around and comes back in the form of a dividend, 45% of it to CN.

Mr. Tingley: That is 45% after tax.

[Translation]

laissés à nous-mêmes. À la fin de l'année, nous ne pouvons pas demander plus d'argent. Ça s'arrête là.

M. Evans: Alors, de quoi parlait M. Dye quand il a parlé du montant de la subvention?

M. Tingley: Cette subvention fait partie du contrat.

M. Evans: Donc, outre le revenu tiré des ventes au guichet, vous recevez une subvention, directe ou autrement?

M. Tingley: Cette subvention fait partie intégrante du contrat. Notre contrat avec le gouvernement fédéral stipule que nous fournissons ces services au prix coûtant, moins les revenus tirés de la Vente au guichet, plus cette formule de rendement du capital. C'est à ce moment-là qu'on retrouve les 80 p. 100. Certains services sont subventionnés à moins de 80 p. 100, d'autres à plus. Ce sont là des revenus contractuels.

M. Evans: En fait, si vous ne receviez rien du gouvernement fédéral conformément à cette entente contractuelle, seriez-vous rentables, ou auriez-vous un déficit?

M. Tingley: Cela dépendrait de la qualité des services fournis.

M. Evans: En admettant que la qualité soit la même.

M. Tingley: Ce serait impossible. On ne pourrait offrir la même qualité de services, aux mêmes tarifs, sans avoir un déficit très lourd.

M. Evans: Autrement dit, tout en n'assumant pas votre déficit, le gouvernement assume votre déficit.

M. Ryder: Disons que c'est notre plus important client.

M. Evans: Est-ce juste? Donc, en ce moment, vous ne vous présentez pas au gouvernement à la fin de l'année pour lui demander d'absorber votre déficit au cas où vous en auriez un. Au lieu de cela, vous dressez un contrat au début de l'année, en prévoyant quel sera votre déficit, et le gouvernement vous paie, à contrat, ce qu'il vous en coûte pour offrir ces services.

La différence, c'est que vous le faites en début plutôt qu'en fin d'année.

M. Thomas: Une meilleure façon de décrire la formule serait de dire qu'au début de l'année, le gouvernement décide quel genre de services Marine devra offrir, étant donné la décision politique qu'il a prise. Marine dit alors combien il en coûtera, et l'argent lui est versé sous forme de revenu contractuel.

M. Evans: Cela comprend un rendement de 6 p. 100 sur le capital pour le CN.

M. Thomas: C'est exact.

M. Tingley: À CN Marine.

M. Evans: À CN Marine, qui se retourne et en verse quelque 45 p. 100 au CN sous forme de dividendes.

M. Tingley: Oui, mais 45 p. 100 après imposition.

[Texte]

Mr. Evans: What is the nature of the services that are provided? Do you actually provide services for government or is government contracting that you should run a ferry between Prince Edward Island and New Brunswick, so it is a subsidized service to the people? Is that the nature of that service or does the government actually have need for "government" services that you provide to the government and not the people of New Brunswick and Prince Edward Island directly?

Mr. Tingley: Perhaps Mr. Kroeger would like to say something about this but essentially at the time that Prince Edward Island joined confederation an arrangement was made that there would be a continuous ferry service provided. As I say, maybe Mr. Kroeger should speak to this instead of me, but as I understand it, it is through the contract with CN Marine that the government is fulfilling that obligation.

• 1130

Mr. Evans: So that is the nature of the service, is it?

Mr. Tingley: Yes.

Mr. Evans: So by any other means, it turns out that if we want you to run ships back and forth, and you cannot make money at it, we agree to pick up the deficit?

Mr. Tingley: You would agree to pick up the difference between the cost and what we get from the fare box.

Mr. Evans: Mr. Dye, as the auditor, do you have any way at all of checking on any of these contractual arrangements as to the price that is charged and the return that is granted—these kinds of issues which we have raised here? Do you have any information on that, or do you have access to that kind of information?

Mr. Dye: Mr. Chairman to Mr. Evans, yes; we have access to some of that information. The arrangement whereby 80% of operations are costs under good manage . . . I have forgotten the exact phrase; we do not audit those ourselves, but they are available to Department of Transport auditors to review and I am sure to the private sector auditors. They are part of that agreement. I have the responsibility for Transport; they would have the transportation companies. They would be able to look at those agreements and determine whether or not the amounts claimed are appropriate. I think I see just from looking at their 1981 and 1980 statements that, of the \$175-million revenue, \$143 million was paid over by Transport. The year before \$134 million out of \$163 million was paid over. I think I have access if I need it to review those, Mr. Evans.

Mr. Evans: What I am driving at, and the whole purpose of this, is that it is quite clear to me in any event that transfer pricing arrangements for services granted to the parent, and the value of the assets that were transferred which determines the 6% return on equity, is going to have a substantial impact on the amount of the deficit that has to be picked up for

[Traduction]

M. Evans: Quelle est la nature des services rendus? Est-ce que vous desservez vraiment le gouvernement, ou ce contrat vous oblige-t-il à offrir un service de traversiers entre, par exemple, l'Île-du-Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick, ce qui en fait un service subventionné, mais pour la population et non pas vraiment pour le gouvernement?

M. Tingley: M. Kroeger voudra peut-être vous dire quelques mots à ce sujet, mais disons qu'au moment où l'Île-du-Prince-Édouard s'est jointe à la confédération canadienne, on a décidé qu'il y aurait un service de traversiers permanent entre celle-ci et le continent. Je le répète, M. Kroeger pourrait peut-être prendre la parole à ce sujet, mais je crois personnellement que le gouvernement s'acquitte de cette obligation par le biais de son contrat avec CN Marine.

M. Evans: Il s'agit donc de ce genre de service, n'est-ce pas?

M. Tingley: Oui.

M. Evans: Il s'ensuit donc que si nous voulons que nos bateaux circulent, et si ce n'est pas rentable pour vous, nous acceptons de combler le déficit?

M. Tingley: Vous accepteriez de payer la différence entre le coût et ce que nous percevons au guichet.

M. Evans: Monsieur Dye, en tant que vérificateur, pouvez-vous, de quelque façon, vérifier ces arrangements contractuels quant au prix demandé et au rendement accordé—c'est là le genre de questions que nous avons soulevées? Avez-vous des renseignements à ce sujet, avez-vous accès à ces renseignements?

M. Dye: Par votre intermédiaire, monsieur le président, je répondrai oui à M. Evans, nous avons accès à ce genre de renseignements. L'arrangement en vertu duquel 80 p. 100 des activités représentent des coûts en vertu d'une bonne gestion . . . Je ne me souviens pas exactement de l'expression; nous n'en faisons pas nous-mêmes la vérification, mais ces renseignements sont connus des vérificateurs du ministère des Transports et, j'en suis certain, des vérificateurs du secteur privé. Ils font partie de l'accord. Je suis responsable pour le ministère des Transports, et les vérificateurs du ministère le sont pour les compagnies de transports. Ils pourraient examiner ces accords afin de savoir si, oui ou non, les montants réclamés sont justes. En examinant simplement leurs états comptables de 1981 et 1980, j'ai découvert que pour des recettes de 175 millions de dollars, le ministère des Transports avait versé 143 millions. Cette année, la somme est de 134 millions sur 163 millions. Je pense pouvoir avoir accès à ces renseignements s'il m'était nécessaire de les vérifier, monsieur Evans.

M. Evans: Voici ce que j'essaie de savoir: il est tout à fait évident, à mon avis, que les accords de transfert pour les services accordés à la compagnie mère, et la valeur des actifs transférés qui établit le rendement à 6 p. 100 sur le capital, auront un effet important sur le montant du déficit qui doit être comblé pour les services rendus. J'essaie de voir si le

[Text]

services rendered. What I was trying to get at is to determine if the Auditor General has any way of ensuring that, in fact, there was not a gross over statement in the value of those assets transferred. That would mean that the equity return would be in excess of that which is justifiable, which would mean that, obviously, you could over-price services under the contract to the federal government through that kind of an arrangement.

We fear greatly that that is what has happened between CNCP and VIA; that services being provided by CNCP to VIA now are grossly inflated; that as a result, the deficits of CN are being shifted forward to VIA, which is a more politically visible entity if I may put it that way, than is CN. It has some rather interesting corporate implications for the operations of CNCP and the Crown corporation.

That is what I am concerned about and that is why I am asking these kinds of questions. I want to know if you, as Auditor General, have any way of assuring members of Parliament that these transfers which take place in the case of the initial asset and, later, in the case of transfers of services which I understand are not major in the cost of CN Marine, were transferred at fair market value? Certainly, in a private corporation you would assume that those would be at market, as opposed to some other, value that is based on deflated book value which really has very little to do with anything.

Mr. Dye: Mr. Evans, in law I think I have access. In reality, I have not challenged this one. I have not been aware that there may be a possibility of some multiplication of the transfer price from the federal government, which I do have.

• 1135

I would clearly be able to look at that transfer out into a parent, then if, in a hypothetical situation, that parent then raised the price considerably to a subsidiary and the subsidiary then came back to the government and said: Our costs have risen because of the high cost of our capital assets and this causes an increase in our deficit, should I believe that is the case? Firstly, I would probably rely on the external auditors of the private sector corporation, who have an obligation in a Crown corporation under the Financial Administration Act to report other matters of interest to Parliament; they have exactly the same responsibilities as I have. I would first rely on them, and should I feel that that problem was there and yet no action was being taken, I think I have, in law . . . I am certain I have in law—access to find out on behalf of Parliament.

Mr. Evans: Perhaps Mr. Kroeger could shed some light on this. Are you happy with those arrangements?

Mr. Arthur Kroeger (Deputy Minister, Department of Transport): Which arrangements, specifically?

[Translation]

vérificateur général a les moyens de trouver s'il n'y a pas eu surestimation flagrante de la valeur des actifs transférés. Cela pourrait signifier que le rendement sur le capital dépasserait le rendement justifiable, et cela signifierait évidemment qu'on pourrait surestimer, par ce genre d'arrangement, les services que prévoit le contrat pour le gouvernement fédéral.

Nous craignons fort que cela ne se soit produit entre CNCP et VIA, que les services fournis par CNCP à VIA ne soient gonflés de façon flagrante, ce qui a pour résultat que les déficits du CN sont refilés à VIA, qui est une entité politique plus visible, si je puis m'exprimer ainsi, que ne l'est le CN. Cette situation a des effets plutôt intéressants pour les activités du CNCP et la société de la Couronne.

Voilà ce qui m'inquiète, et c'est la raison pour laquelle je vous pose ce genre de questions. Je voudrais que vous me disiez si, en tant que vérificateur général, vous pouvez nous assurer que ces transferts qui se sont produits dans le cas de l'actif initial et, plus tard, dans le cas des transferts de services, qui ne sont pas importants dans les coûts de CN Marine, si j'ai bien compris, ont été faits à une juste valeur marchande. On supposerait évidemment, dans le cas d'une entreprise privée, que ces transferts se feraient à la valeur marchande, par opposition à une autre valeur, une valeur qui serait fondée sur une valeur aux livres diminuée qui n'a pas vraiment à voir avec quoi que ce soit.

M. Dye: Monsieur Evans, je crois que la loi me donne ce droit d'accès. En réalité, je n'ai pas essayé de m'en servir dans ce cas-ci. Je ne savais pas qu'il pouvait y avoir une multiplication du prix du transfert du gouvernement fédéral, ce que je sais maintenant.

Je pourrais certainement examiner ce transfert à une compagnie mère, et en supposant que la compagnie mère augmente considérablement les prix pour la filiale et que cette filiale dise ensuite au gouvernement: nos coûts ont augmenté à cause du coût élevé de nos immobilisations, ce qui augmente notre déficit, devrais-je le croire? Premièrement, je me ferais probablement aux vérificateurs indépendants de l'entreprise du secteur privé, étant donné qu'ils ont l'obligation, pour une société de la Couronne qui relève de la Loi sur l'administration financière, de faire rapport de toute autre question qui intéresse le Parlement; ils ont exactement la même responsabilité que moi. Je me ferais donc d'abord à eux, et si j'avais l'impression qu'il y avait là des difficultés et qu'aucune mesure n'aurait été prise, je crois qu'en droit—je suis sûr que la loi me donne cette autorité—je pourrais avoir accès à ces renseignements, au nom du Parlement, pour savoir ce qui se passe.

M. Evans: Peut-être que M. Kroeger pourrait jeter un petit peu de lumière sur cette affaire. Êtes-vous satisfait des arrangements qui ont été faits?

M. Arthur Kroeger (sous-ministre, ministère des Transports): De quels arrangements voulez-vous parler au juste?

[Texte]

Mr. Evans: As I have described, the arrangements that the ...

Mr. Kroeger: The arrangements for the transfer?

Mr. Evans: —assets were, in fact, transferred at a proper price, that in fact... I understand that the contractual payments, the deficit coverage, flows through your department, does it not? Are you quite confident that there is no problem similar to the one that is alleged to exist between the railroads and VIA Rail?

Mr. Kroeger: The assets that were acquired by the government, before the incorporation of CN Marine in its present form, those acquisitions took place over a period of years. As Mr. Tingley indicated, there probably is not any easy way of putting a valuation on those assets. On the face of it, I suppose one would say transferring them at net book value would be about as cheap a transfer as you could make. On the other hand, if you say: What is the market value of a terminal in North Sydney if you are not intending to run a ferry... I do not know quite what kind of basis would provide an exact assessment of whether a fair deal was entered into at the time, nor have we tried, in preparation for these meetings, to go back into the early 1970s and beyond to try to do that kind of assessment. But in general, in response to Mr. Evans' question, we have no reason to be dissatisfied with the kinds of arrangements there are between CN and CN Marine, insofar as financial transfers between the two corporations are concerned.

The root of the problem of the CN Marine deficit is simply that for social, regional, constitutional purposes certain services and certain levels of services are maintained. There was a very long period in which there were no adjustments in fares, such as from the 1930s to the mid-1970s, and inevitably there are going to be very large deficits on those services.

There then follows the next question: Given that these services are going to lose money, can you at least make sure that they are being run as efficiently as possible? That is the point of the contractor end. It is in contrast with the arrangement that existed, which Mr. Tingley referred to, in the mid-1970s, where, in fact, the government simply picked up the bill at the end of the year, whatever it was. The practice now is to negotiate the contract up front. The negotiations are fairly rigorous and, once a number has been agreed to, CN Marine has to live with that, which provides, among other things, an incentive to them to operate efficiently, to find economies so that, at the end of the year, they will actually show a profit. You may say that that is a funny-looking profit, if there is an 80% government subsidy. Nevertheless, the nature of the arrangement is intended to give the corporation an incentive to function as efficiently as it can, to keep its costs down as much as it can.

In that sense, picking up Mr. Evans' earlier comments, I think there is a difference between the kind of way in which the service is financed now and the way it used to be financed.

[Traduction]

M. Evans: De ceux que je décris, les arrangements...

M. Kroeger: Les arrangements concernant le transfert?

M. Evans: ... qui montrent que les actifs ont été en réalité transférés à un prix convenable, qu'en fait... Je crois que les paiements contractuels, la garantie du déficit, sont acheminés par votre ministère, n'est-ce pas? Êtes-vous sûr qu'il n'y a pas de problème semblable à celui qui est censé exister entre les sociétés de chemins de fer et VIA Rail?

M. Kroeger: L'acquisition des actifs par le gouvernement, avant la constitution de CN Marine tel qu'il existe présentement, s'est faite au cours de plusieurs années. Comme l'a mentionné M. Tingley, il n'est probablement pas facile de donner à ces actifs une valeur. À première vue, je suppose qu'on pourrait dire que le transfert de ces actifs à une valeur comptable nette représenterait un transfert au prix le moins élevé qu'on pourrait obtenir. Par ailleurs, si vous demandez: quelle est la valeur marchande d'un terminus à North Sydney si vous n'avez pas l'intention d'y exploiter un traversier... Je ne sais pas vraiment sur quelle base on pourrait faire une évaluation correcte pour savoir s'il y a eu une transaction équitable à l'époque. Nous n'avons pas essayé non plus, en nous préparant à ces réunions, de remonter au début des années 70, et même avant cela, pour faire ce genre d'évaluation. De façon générale, toutefois, pour répondre à la question de M. Evans, nous n'avons pas de raisons d'être insatisfaits du genre d'arrangements conclus entre le CN et CN Marine, pour ce qui est des transferts financiers effectués entre les deux sociétés.

La racine du problème quant au déficit de CN Marine est simplement que pour des raisons sociales, régionales et constitutionnelles, certains services et certains niveaux de service sont maintenus. Pendant fort longtemps, il n'y a pas eu de rajustement des tarifs, depuis les années 30 jusqu'au milieu des années 70, et inévitablement, il devait y avoir de forts déficits pour ces services.

Cela nous amène à nous poser cette question: étant donné que ces services perdront de l'argent, pouvons-nous au moins assurer qu'ils sont exploités de façon aussi efficace que possible? C'est la question qui se pose pour l'entrepreneur. C'est très différent des arrangements qui existaient, comme l'a souligné M. Tingley, au milieu des années 70, alors qu'en réalité, le gouvernement payait simplement la facture à la fin de l'année, quel qu'en fût le montant. On négocie maintenant le contrat au départ. Les négociations sont assez rigoureuses et, lorsqu'un montant est accepté, CN Marine doit s'en accommoder. Cela l'encourage, entre autres, à fonctionner efficacement, à trouver des moyens d'économiser, pour qu'à la fin de l'année, il accuse un profit. Vous direz peut-être qu'il s'agit là d'un profit assez curieux, si la subvention du gouvernement est de 80 p. 100. Néanmoins, la nature de l'arrangement vise à stimuler la société, pour qu'elle fonctionne aussi efficacement que possible, et pour que les coûts soient gardés à un minimum.

Dans ce sens, et pour reprendre les remarques de M. Evans, il y a une différence entre la façon dont le service est financé maintenant et la façon dont il l'était précédemment. Il ne s'agit

[Text]

It is not merely a formal difference, I think it is a difference in terms of the way individuals behave in running that corporation.

• 1140

Mr. Evans: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Evans.

Mr. Hovdebo: Could I ask a supplementary, Mr. Chairman?

The Chairman: A supplementary, Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: On that suggestion that we charge this for equipment transferred, I find it a little difficult to understand. I know it is considered part of the operation and it was done so in VIA and it was done so in this, but could Mr. Kroeger explain why charge at all since CN is a fully-owned corporation by the federal government. Why were the facilities not turned over and a portion of the debt retired if it was a debt to Canada?

Mr. Kroeger: Usually when one embarks on an undertaking of this kind one tries to create something as close as possible to a normal corporate arrangement. This was done, I believe, in the recapitalization of the St. Lawrence Seaway in the late 1970s, the recapitalization of CN, the Air Canada Act... all in approximately the same period.

Take Air Canada, for example. Air Canada operates in the marketplace and it has private airlines to compete against so instead of somehow setting Air Canada up in a position where, for example, it does not have any debts you try to give it a normal corporate structure with about the normal debt:equity ratio...

Mr. Hovdebo: I understand that. But in this particular case, where you knew that you were going to be putting \$500 million in in the first four years, and it is going up, it just does not make sense. Whether it is good corporate business structure or not, it just does not make sense.

I would go on and ask Mr. Tingley how he can say that he can make a profit when 80¢ of every dollar he gets that comes from the government as a direct subsidy is unearned? I think we are playing with words if you say that you make a profit when you get \$150 million in on a contract which you know that you are not going to earn, that it has to be a subsidy.

Mr. Kroeger: At the time CN Marine was set up it was normal that a corporation of that kind would also have under its control, under its ownership, the assets that it was using. Hence, there was a good deal of logic in making a transfer to the corporation. One could have transferred them for \$1, I suppose. I think the idea was to transfer certain assets and then to set up return on equity type arrangements related to CN's future capital needs, again with the intent that this should induce something as close to normal corporate behaviour as you could get because of what was considered to be a beneficial effect on the day-to-day conduct of the business of the corporation.

[Translation]

pas simplement d'une différence pour la forme, mais je crois qu'il y a une différence dans les moyens utilisés par les responsables pour gérer la société.

M. Evans: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Evans.

M. Hovdebo: Puis-je poser une question supplémentaire monsieur le président?

Le président: M. Hovdebo pose une question supplémentaire.

M. Hovdebo: Je trouve un peu difficile à comprendre pourquoi on débite l'équipement transféré. Je sais que c'est censé faire partie des activités, et on le fait pour VIA et également dans ce cas-ci, M. Kroeger pourrait-il nous expliquer ce débit puisque CN est une corporation qui appartient entièrement au gouvernement fédéral. Pourquoi les installations n'ont-elles pas été transférées et une partie de la dette rachetée si cette dette était due au Canada?

M. Kroeger: Lorsque qu'on s'engage habituellement dans une transaction de ce genre, on essaie de réaliser un arrangement aussi voisin que possible d'un arrangement normal de corporation. C'est ce qui a été fait, je crois, dans la refonte du capital de la Voie maritime du St-Laurent vers la fin des années 70, celle du CN, de la Loi sur Air Canada, tout cela à peu près à la même période.

Prenons le cas d'Air Canada par exemple; cette société fonctionne dans un marché et elle doit concurrencer des lignes aériennes privées; par conséquent, au lieu de placer Air Canada dans une position où, par exemple, elle n'aurait pas de dettes, on essaie de lui donner plutôt une structure de corporation normale ayant un coefficient d'endettement normal...

M. Hovdebo: Je comprends. Dans ce cas-ci, cependant, vous saviez que vous alliez investir \$500 millions au cours des quatre premières années; la somme augmente, cela n'a pas de sens. Que ce soit ou non une bonne structure de corporation, cela n'a pas de sens.

Je voudrais demander à M. Tingley comment il peut dire qu'il fait un profit alors que 80c de chaque dollar qu'il reçoit du gouvernement comme subvention directe ne sont pas gagnés? Nous jouons sur les mots si on prétend faire un bénéfice alors qu'on reçoit \$150 millions pour un contrat sachant qu'ils ne seront pas gagnés, que c'est une subvention.

M. Kroeger: Au moment où CN Marine a été créée, c'était normal pour une corporation de ce genre de contrôler, de posséder les actifs dont elle allait se servir. Il semble donc tout à fait logique de faire un transfert à la corporation. ON aurait pu transférer les actifs pour \$1 par exemple. L'idée était de transférer certains actifs et ensuite de conclure des arrangements du type produit sur l'avoir en tenant compte des besoins futurs du CN en capitaux, ceci dans l'intention d'inciter un comportement qui s'apparenterait le plus possible au comportement normal d'une corporation conduisant avantageusement ses affaires.

[Texte]

Mr. Hovdebo: So if CN can get enough corporations out there which the government will pay the deficits for, it will eventually make money. VIA Rail picks up all that deficit; the government picks up all that; CN Marine picks up all that deficit. If you could get the United States government to pick up the deficit that you created on the U.S. rail portion, then you would be okay, you would make money.

Mr. Kroeger: Until recent years CN managed to make money as a corporation while carrying some money-losing operations such as TerraTransport and some other components of the corporation. So there are a number of these deficit operations that in fact are absorbed by CN corporate. It happens that in the case of CN Marine the deficit is simply too big and all of the ways of bringing that deficit down to more manageable proportions have been judged to be unacceptable in social and regional terms.

The Chairman: Mr. Kroeger, I had a supplementary to what Mr. Evans was asking as well. He talked about the information available to the Auditor General. As I see it, all of this came about through the audit of the Department of Transport. That is why it was funnelled through you.

Why was the department unable to provide the Auditor General with all of the information that he asked for?

• 1145

Mr. Kroeger: Which kind of information, if I may ask, Mr. Chairman? What are you referring to?

The Chairman: I could ask Mr. Dye. In his statement on page 5, he says:

I am not yet satisfied on this matter, and I plan to pursue my request for the documentation from the Corporation.

But I mean since the audit was being done on your department, well, Mr. Dye, what could you not get, and maybe Mr. Kroeger can tell the committee why he could not provide it?

Mr. Kroeger: Mr. Chairman, just while the Auditor General is checking his notes, there is one point I could perhaps make; that in 1980, when the Audit Services Bureau undertook an audit of CN Marine, it is my understanding that they had full access to everything they asked for in CN Marine's books. The problem that the Auditor General may have been referring to is that all that he had access to was the Audit Services Bureau report, but he did not access to the original source documents. Perhaps I should let Mr. Dye speak for himself, but presumably there were some aspects of the Audit Services Bureau report that Mr. Dye would have wanted to pursue further but was unable to do so because of the status of CN Marine.

The Chairman: Mr. Dye, do you want to tell us what exactly you sought from the department that you cannot get and that you are now going to seek from the corporation?

Mr. Dye: Yes, Mr. Chairman. I tabled, in response to Mrs. Cossitt's request the other day, a list of the information that

[Traduction]

M. Hovdebo: Ainsi, si le CN peut obtenir suffisamment de corporations dont le gouvernement comblerait les déficits, il finirait par réaliser des profits. VIA Rail comble tout le déficit, le gouvernement aussi, CN Marine également. Si on pouvait obtenir que le gouvernement des États-Unis comble le déficit que vous avez sur la partie américaine des lignes de chemins de fer, vous vous en sortiriez, vous feriez des profits.

M. Kroeger: Jusqu'à récemment, le CN a pu faire des profits en tant que corporation tout en perdant de l'argent dans d'autres activités comme Terra-Transport et autres participants. Il y a donc un certain nombre d'activités déficitaires qui sont absorbées par la corporation du CN. Il se trouve que dans le cas de CN Marine le déficit est simplement trop important et tous les moyens de ramener ce déficit à des proportions plus raisonnables ont été jugés inacceptables sur le plan social et régional.

Le président: Monsieur Kroeger, je voulais aussi vous poser une question supplémentaire liée à celle de M. Evans. Il a parlé des renseignements que peut obtenir le Vérificateur général. D'après moi, toute cette question a vu le jour lors de la vérification du ministère des transports. C'est la raison pour laquelle vous avez été mis au courant.

Pourquoi le Ministère n'a-t-il pas pu fournir au Vérificateur général tous les renseignements qu'il demandait?

M. Kroeger: De quel genre d'information s'agit-il monsieur le président? À quoi faites-vous allusion?

Le président: Je pourrais peut-être demander à M. Dye. Dans votre déclaration, vous dites à la page 5:

Je ne suis pas encore satisfait et j'ai toujours l'intention de demander la documentation de la corporation.

Étant donné que la vérification s'est faite chez vous, monsieur Dye, quelle est cette documentation que vous n'avez pu obtenir, et peut-être que M. Kroeger peut nous dire pourquoi il n'a pu vous la fournir?

M. Kroeger: Monsieur le président, pendant que le Vérificateur général consulte ses notes, je pourrais peut-être vous répondre qu'en 1980, alors que les bureaux des services de vérification ont entrepris de faire la vérification de CN Marine, ils avaient, à mon avis, accès à tout ce qu'ils voulaient voir dans les livres de CN Marine. Le problème que soulève peut-être le Vérificateur général c'est qu'il y a eu accès au rapport du bureau des services de vérification et non pas à tous les documents d'origine. Je pourrais laisser M. Dye répondre, mais il y avait probablement dans le rapport du bureau des services de vérification certains aspects que M. Dye voulait examiner de plus près, mais n'a pu le faire à cause du statut de CN Marine.

Le président: Monsieur Dye, voulez-vous nous dire exactement ce que vous avez cherché à obtenir du ministère et que vous n'avez pas obtenu, et ce que vous voulez maintenant obtenir de la corporation?

M. Dye: Oui, monsieur le président. En réponse à la demande de M^{me} Cossitt l'autre jour, j'ai déposé une liste des

[Text]

we have asked the chairman of CN Marine for, Mr. Horner. I tabled that the other day and the list is now in front of you. Some of that is not directly on the discussion on the *Abegweit* that we wanted. We had certain information that led us to ask for more documentation and explanations. While we received some explanations, and we have heard more in this forum, we have yet to receive the documentation which we feel, as auditors, we require. I intend to see the documentation before I can pass an audit judgment on this matter; I cannot do it from explanations alone.

The Chairman: Had you asked the Department of Transport for this list of information?

Mr. Dye: Maybe the person who actually made the request could give us an answer.

The Chairman: Mr. Sahgal.

Mr. V. Sahgal (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): All the information that we needed, Mr. Chairman, from the department was made available to us. There are certain kinds of documents which are normally not available at the department. The Audit Services Bureau that does the audit on behalf of the department raised some questions. For instance, we reported in our annual report in paragraph 13.79 that the Audit Services Bureau raised a question on the reported net income of CN Marine. I will quote from the report. We say;

As a result, understatements in reported net income of \$4.6 million disclosed by the ASB audits do not affect the amounts paid to the company. This understatement represents 27 per cent of the reported net income for the period 1979 and 1980.

Our concern was to look at the documentation that supports the ASB comments so that we could form an independent opinion on our own.

Mr. Dye: Not being able to get that documentation at ASB or at... my auditors then, with me, went to see the then chairman of CN corporate, General Dextraze, and his auditor. The arrangement was made that any contact we would have with the CN family would be for us to contact their auditors and that if we did not get what we needed the chairman asked that we would the chairman. When a new chairman was appointed, I let him know of these arrangements with the previous chairman. The auditors were also changed and I let the new auditors know of our previous arrangements and said that it suits me fine to deal with the auditors. But I was unable to get the information I requested from either the first or second set of auditors, and I am having a bit of a stonewall with the incumbent chairman of CN.

The Chairman: But you are satisfied that the department has given you everything that they could possibly...

Mr. Dye: Yes, they have been most co-operative.

The Chairman: Thank you.

Mr. Thomas: Excuse me, could I comment on that?

[Translation]

renseignements que nous avons demandés au président de CN Marine, M. Horner. Je les ai déposés l'autre jour, vous avez la liste devant vous. Certains ne sont pas liés directement à la discussion sur l'*«Abegweit»* que nous voulions. Nous disposons de certains renseignements qui nous ont portés à demander d'autres documents et d'autres explications. Nous avons reçu certaines explications, peu de renseignements à ce sujet, mais nous n'avons pas encore reçu les documents dont nous avons besoin, croyons-nous, en tant que vérificateurs. J'ai l'intention d'examiner ces documents avant de rendre un jugement de vérification en la matière, je ne peux le faire d'après des explications seulement.

Le président: Avez-vous demandé au ministère des Transports cette liste de renseignements?

M. Dye: La personne qui a fait la demande pourrait peut-être nous répondre.

Le président: Monsieur Sahgal.

M. V. Sahgal (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Tous les renseignements dont nous avons besoin, monsieur le président, nous ont été fournis par le ministère. Certains documents ne sont pas normalement disponibles au ministère. Le bureau des services de vérification qui effectue la vérification pour le ministère a posé certaines questions. Ainsi, par exemple, nous avons mentionné dans notre rapport annuel au paragraphe 13.79 que le bureau des services de vérification avait soulevé une question concernant le revenu net déclaré par CN Marine. Je cite ce rapport:

Par conséquent, la sous-évaluation de 4,6 millions de dollars révélée par les vérifications du BSV dans les revenus nets n'influe pas sur le montant versé à la société. La différence représente 27 p. 100 du revenu net déclaré pour 1979 et 1980.

Nous voulions consulter les documents sur lesquels se fonde le BSV afin que nous puissions décider par nous-mêmes.

M. Dye: Comme nous n'avons pu obtenir le document du BSV ou que... mes vérificateurs et moi-même sommes allés voir le président de la Société du CN, le général Dextraze, et son vérificateur. D'après les arrangements qui ont été faits, tout contact que nous aurions avec la famille CN se ferait par leurs vérificateurs et si nous n'obtenions pas ce que nous voulions, le président interviendrait. Lorsqu'un nouveau président a été nommé, je lui ai fait connaître ces arrangements avec l'ancien président. Les vérificateurs ont été changés aussi, et je les ai mis également au courant en leur déclarant qu'il me convenait très bien de m'adresser à eux. Je n'ai pu obtenir les renseignements que j'ai demandés ni des premiers vérificateurs, ni des seconds, et le président actuel du CN est plutôt réticent.

Le président: Vous croyez cependant que le ministère vous a fourni tout ce qu'il pouvait...

M. Dye: Oui, les responsables ont été très coopératifs.

Le président: Merci.

M. Thomas: Excusez-moi, puis-je ajouter une remarque?

[Texte]

The Chairman: Mr. Thomas.

Mr. Thomas: Mr. Horner responded to Mr. Dye and directed him to the Department of Transport who had in their possession a response to all of the questions that were posed by Mr. Dye's associate.

Mr. Dye: That is not the documentation I seek, Mr. Chairman.

• 1150

The Chairman: Mr. Desmarais.

Mr. Desmarais: Thank you, Mr. Chairman.

I am still concerned with the netting of costs on your ship, the *Abegweit*. My understanding is that your contract price was a little higher than you had budgeted or expected, and you were looking for some reduction in that price of some \$2,800,000. That is how you got that \$25 million put up by the department and deposited in a bank account, which eventually earned \$4 million.

Now, is that correct, Mr. Kroeger? I just want to make sure of that.

Mr. Kroeger: I think perhaps Mr. Tingley could best respond to the question.

Mr. Tingley: I do not think, at the point in time that was done, we were concerned about the price of the vessel being more than we had estimated. I think there were escalation clauses in the contract, based on labour contracts and things of that nature; and the idea was that the interest earned would be applied against those escalations.

Mr. Desmarais: At the last meeting, I think we asked for the proposal from the shipyard for the deposit of those funds.

Mr. Tingley: Yes, that is correct, Mr. Desmarais. That proposal is obviously on Saint John Shipbuilding & Dry Dock Co. Ltd. paper. I have telexed the president of Saint John Shipbuilding & Dry Dock for permission to release those documents. He is not in his office right now. I expect to contact him further this afternoon or tomorrow.

Mr. Desmarais: But do you need his permission?

Mr. Tingley: I think I need his permission, yes, because it is an arrangement with a private outside company.

Mr. Desmarais: But that proposal went to CN and then through CN to Transport Canada.

Mr. Tingley: To CN Marine, yes.

Mr. Desmarais: And through Transport Canada to Treasury Board.

Mr. Tingley: Yes.

Mr. Desmarais: Could we not get that information from one of those?

Mr. Tingley: Yes. I would have to say that is up to them.

[Traduction]

Le président: Monsieur Thomas.

M. Thomas: M. Horner a répondu à M. Dye et lui a dit de s'adresser au ministère des Transports qui avait en sa possession tout ce qu'il fallait pour répondre aux questions soulevées par l'associé de M. Dye.

M. Dye: Ce ne sont pas les documents que je voulais obtenir, monsieur le président.

Le président: Monsieur Desmarais.

M. Desmarais: Merci, monsieur le président.

Je me préoccupe toujours de l'établissement des prix nets pour votre navire, l'*Abegweit*. Si j'ai bien compris, le prix de votre contrat était légèrement plus élevé que vous n'aviez prévu, et vous avez cherché à obtenir une réduction de quelques 2,800,000 dollars. C'est comme cela que vous avez obtenu 25 millions de dollars du ministère et que vous l'avez déposé dans un compte de banque pour gagner, éventuellement, 4 millions de dollars.

Est-ce juste, monsieur Kroeger? Je veux m'en assurer.

M. Kroeger: M. Tingley pourrait peut-être mieux répondre à cette question.

M. Tingley: Au moment où cela a été fait, je ne crois que nous nous étions préoccupés du fait que le prix du bateau était plus élevé que prévu. Le contrat comprenait des clauses de révision de prix fondées sur des contrats de main-d'oeuvre et d'autres choses du genre, l'idée étant que l'intérêt gagné serait appliqué pour ces révisions de prix.

M. Desmarais: Lors de la dernière réunion, je crois que nous vous avons demandé quelle était la proposition des chantiers maritimes concernant le dépôt de ces fonds.

M. Tingley: Oui, c'est exact, monsieur Desmarais. Cette proposition se retrouve évidemment dans le document de la *Saint John Shipbuilding & Dry Dock Co. Ltd.* J'ai demandé, par télex, au président de la *Saint John Shipbuilding & Dry Dock* l'autorisation de rendre ce document disponible. Il n'est pas dans son bureau actuellement. Je pense pouvoir le rejoindre cet après-midi ou demain.

M. Desmarais: Vous faut-il son autorisation?

M. Tingley: Il nous la faut, puisqu'il s'agit d'un arrangement conclu avec une compagnie privée de l'extérieur.

M. Desmarais: Cependant, cette proposition a été présentée au CN et, par le CN, à Transport Canada.

M. Tingley: Oui, à CN Marine.

M. Desmarais: Et par l'intermédiaire de Transport Canada au Conseil du Trésor.

M. Tingley: Oui.

M. Desmarais: Ne pourrions-nous pas obtenir ce renseignement de l'un d'eux?

M. Tingley: Oui. Je dois vous dire que c'est à eux de décider.

[Text]

Mr. Desmarais: Mr. Kroeger, do you think you can get that information for us?

Mr. Kroeger: It is the same problem for us as for CN Marine. If you are holding a document that was provided to you by someone else, in many cases it is normal to seek their permission before you make it public; just as, if we send correspondence or a proposal of some kind to some other party, we do not expect to see it on the front page of the *Winnipeg Free Press* the next day.

Mr. Desmarais: No, but if you make a decision that is going to cost \$4.5 million and it is being audited by the Auditor General of Canada, do you think that information cannot be supplied, even if Saint John Shipbuilding & Dry Dock say they do not want you to divulge their proposal?

Mr. Kroeger: I think we would have to see what Saint John Shipbuilding & Dry Dock's reasons were before I could answer that question.

Mr. Desmarais: There is a note on your financial statements, under 1(d) of the financial statements of December 31, 1981, which says:

Construction Deposits. Interest earned on construction deposits is being applied to reduce the cost of assets under construction. Such interest amounted to \$1.5 million during 1981 and \$2 million in 1980.

Does this all refer to the *Abegweit* or was this a practice of yours? Have you been doing this before?

Mr. Tingley: I would like to defer that to the accountants.

Mr. Desmarais: Is that the only transaction accounted for in that way? Okay.

Now, what about the user-pay policies? I remember, four or five years ago, the government was very insistent on this type of thing. In the overall operation of CN Marine, I notice 24% of the costs of the services are being absorbed by the users. This varies considerably on your different services; for instance, from 48% on the Digby—Saint John operation down to 8% on what you call the coastal operation.

Is any effort being made to increase the user-pay section of that so you reduce your deficit?

Mr. Tingley: This is a thing to which I think Mr. Kroeger has referred on several occasions.

• 1155

Up until about 1979, in fact all through the 1970s, and I cannot speak very much for before that, but I understand before that, very rarely would there be a rate increase for those services year over year. In other words, if the rate was 50¢ this year, to move a passenger from New Brunswick to Prince Edward Island, it was 50¢ the next year, the next year and the next year.

[Translation]

M. Desmarais: Monsieur Kroeger, croyez-vous pouvoir nous obtenir ce renseignement?

M. Kroeger: Cela nous pose le même problème qu'à CN Marine. Si vous détenez un document qui vous a été remis par quelqu'un d'autre, dans bien des cas, il est normal de demander leur autorisation avant de le rendre public, de la même façon que si nous avons de la correspondance ou une proposition quelconque à une autre partie, nous ne nous attendons pas à ce qu'elle paraisse en première page du *Winnipeg Free Press* le jour suivant.

M. Desmarais: Non, mais si vous prenez une décision qui coûtera 4.5 millions de dollars et qu'elle fasse l'objet d'une vérification par le vérificateur général du Canada, croyez-vous que ce renseignement ne puisse être accordé, même si la *Saint John Shipbuilding & Dry Dock* déclare qu'elle ne veut pas que vous divulguiez leur proposition?

M. Kroeger: Avant de répondre à cette question, il faut attendre, je crois, de voir les raisons que nous donnera la *Saint John Shipbuilding & Dry Dock*.

M. Desmarais: Il y a, dans votre bilan, à l'article 1d) de vos états financiers en date du 31 décembre 1981, cette remarque:

Dépôts concernant la construction. L'intérêt gagné sur les dépôts pour la construction s'applique pour réduire le coût des biens en construction. Cet intérêt s'élevait à 1.5 million de dollars pendant 1981 et à 2 millions de dollars en 1980.

Est-ce que tous ces renseignements ont trait à l'*Abegweit* ou est-ce là l'une de vos pratiques? Avez-vous déjà procédé de cette façon?

M. Tingley: J'aimerais que cette réponse vous soit donnée par les comptables.

M. Desmarais: Est-ce là la seule transaction qui ait rapporté de cette façon? Bien.

Que dire maintenant des politiques utilisateur-paie. Je me souviens qu'il y a 4 ou 5 ans le gouvernement insistait beaucoup pour ce genre de chose. Je remarque, dans les activités globales de CN Marine, que les utilisateurs paient 24 p. 100 des coûts des services. Cela varie beaucoup pour les divers services, ainsi, par exemple, ce pourcentage varie de 48 p. 100 pour les activités de Digby—Saint John à 8 p. 100 pour ce que vous appelez les activités côtières.

Est-ce qu'on fait quelque effort pour augmenter la partie utilisateur-paie, pour réduire le déficit?

M. Tingley: C'est une chose à laquelle M. Kroeger a fait allusion à plusieurs reprises.

Jusque vers 1979 environ, à vrai dire, pendant toute la décennie 70, et je ne suis pas trop sûr de ce qui s'est passé avant cette période, mais je crois savoir qu'avant cette époque, il était très rare de voir une augmentation annuelle pour ces services. En d'autres termes, si le tarif était de 50c. une certaine année pour transporter un passager du Nouveau-Brunswick à l'Île-du-Prince-Édouard, c'était toujours 50c.

[Texte]

During the discussions which led to the tripartite agreement, there was built into our financial statements, our proformas, if you want to call them that, a concept that the fares would be increased year over year at something around the inflation rate, maybe just a little bit more than the inflation rate. Basically, since 1979—with one or two exceptions . . . that has been accomplished. However, you are working on a very small base, a relatively small base, for fare catch-up, compared to a relatively large base for expenses. But some minor catch-up has gone on since 1979.

Prior to that, I think some of the coastal rates have remained unchanged since sometime back into the 1930s, when it was operated by the Newfoundland government or the Commission of Government, which they had at that point in time. That probably is why the coastal rates show only an 8% return as compared to some of the other ones being somewhat higher than that.

Mr. Demarais: Does that have anything to do with the contracts that were entered into when Newfoundland, for instance, joined confederation?

Mr. Tingley: When Newfoundland joined confederation there was a commitment given to Newfoundland that there would be a continuous ferry service between North Sydney and Port aux Basques. The ports were actually named at that point in time. And there also, I believe, was a commitment given that the Government of Canada would take over certain things which had been operated by the Newfoundland government. I do not know whether the coastal service is named, exactly, but the Newfoundland railway is probably named and the Newfoundland railway did operate those coastal services at that point in time.

Mr. Kroeger can correct me, but I do not think there was any commitment given anywhere as to what the rates might be.

Mr. Desmarais: What are you doing in the case of your coastal operation here, where you have a \$36 million cost and your commercial revenue is \$3 million?

Mr. Tingley: Well, we are approaching that in two ways really. One way is that a year or so ago, for the first time, there was an increase in those coastal rates since, I think, going back into the 1930s. So we broke that log jam. In addition to that, a year or so ago we commissioned a study to improve the efficiency on that, having already done a fair amount of work on it ourselves, and that study has been given to Transport Canada which is now examining it, looking at it. At a recent meeting between Mr. Mulder and myself, he indicated that hopefully there will be some decisions reached by about May and we could then get on with the program of getting new equipment and lowering costs in that Newfoundland coastal service.

Mr. Desmarais: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Desmarais.

[Traduction]

l'année suivante et l'année suivante et l'année suivante et ainsi de suite.

Pendant les discussions qui ont mené à l'accord tripartite, dans nos états financiers, nos «proformas», si vous voulez les appeler ainsi, se trouvait le concept que les tarifs augmenteraient annuellement à peu près au même taux que l'inflation, peut-être un tout petit peu plus que le taux d'inflation. Fondamentalement, depuis 1979, à une ou deux exceptions près, c'est ce qui s'est fait. Cependant, il s'agit d'une base très étroite, relativement étroite, pour rattraper les tarifs lorsqu'on compare cet élément à la base vraiment élargie de calcul des frais. Enfin, on a réussi un rattrapage mineur depuis 1979.

Avant cela, je crois que les taux de cabotage n'avaient pas changé depuis 1930 quand cela relevait du gouvernement de Terre-Neuve ou de la commission du gouvernement qui existait à l'époque. C'est probablement pour cela que les taux de cabotage actuels ne donnent qu'un rendement de 8 p. 100 si on les compare à d'autres taux un peu plus élevés.

M. Desmarais: Est-ce que tout cela dépend des contrats qui ont été signés quand, par exemple, Terre-Neuve a décidé de se joindre à la confédération?

M. Tingley: Quand Terre-Neuve s'est joint à la confédération, on s'est engagé envers Terre-Neuve à assurer la continuité du service de traversiers entre North Sydney et Port-aux-Basques. On a même précisé le nom des installations portuaires à l'époque. Je crois aussi que le gouvernement du Canada s'était engagé à assurer certains services déjà offerts par le gouvernement de Terre-Neuve. Je ne sais pas si l'on fait état, nommément, du service de cabotage, mais on fait probablement mention, nommément, de la société de chemins de fer de Terre-Neuve et cette société était responsable de ces services de cabotage à l'époque.

Monsieur Kroeger pourra me dire si je me trompe, mais je ne crois pas qu'aucun engagement ait été pris vis-à-vis des tarifs, à l'époque.

M. Desmarais: Que faites-vous dans le cas du cabotage, où les coûts sont de 36 millions de dollars et les revenus commerciaux de 3 millions de dollars?

M. Tingley: Nous abordons cette question en deux étapes. Tout d'abord, il y a un an ou deux, pour la première fois, il y a eu augmentation des tarifs de cabotage, ce qui ne s'était pas encore vu depuis les années 30. Nous avons donc effectué une percée à ce niveau. De plus, il y a un an environ nous avons commandé une étude pour améliorer l'efficacité de ce service; nous y avions déjà travaillé pas mal par nous-mêmes et cette étude a été remise à Transports Canada où la question est maintenant à l'étude. M. Mulder et moi-même nous sommes rencontrés récemment et il m'a dit qu'il espérait qu'on pourrait prendre certaines décisions vers le mois de mai pour pouvoir ensuite réaliser ce programme visant à nous procurer du nouveau matériel et à diminuer les frais de ce service de cabotage de Terre-Neuve.

M. Desmarais: Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Desmarais.

[Text]

I would like to ask Mr. Kroeger, supplementary to Mr. Desmarais' questions, about the costing and the netting of . . . I think you accept the Auditor General's criticism that the interest expense in the accounts of Canada were overstated as a result of this transaction, and the capital costs in CN Marine's books were understated because of the application of the interest.

Mr. Kroeger: I think Mr. Mulder might deal with that question, Mr. Chairman.

The Chairman: Is that an agreed version? Is the department agreed that is the result of what happened?

Mr. N.G. Mulder (Administrator, Canadian Surface Transportation Administration, Department of Transport): The Audit Services Bureau discovered the fact that a separate trust account had been set up and interest that was accruing to that fund had been kept separate from CN Marine's books as they were dealing with us. But CN Marine, in turn, asked its auditors whether or not that was a proper way of keeping the accounts. Their auditors satisfied themselves that it was. The Audit Services Bureau, when they looked at it, decided these were not commonly accepted accounting principles.

• 1200

So they raised with us whether or not we wanted to resolve this issue, and we are still dealing with that. We are going back to the audit service bureau and to the auditors of CN Marine to see how the interest that was accruing to that fund should be dealt with in terms of the income statements that CN Marine deals with us on. So that issue is still in dispute. It is basically a disagreement among accountants as to how the books should be kept.

The Chairman: But whether it was proper or not, the fact must be admitted that if that money had not been paid over in advance, then the accounts of Canada would show that much less interest paid, because they would not have had to go out and borrow \$25 million more . . .

Mr. Mulder: Right.

The Chairman: —and if the ship had been paid for in arrears, then the cost would have been that much higher.

Mr. Mulder: Right.

The Chairman: Mr. Dye, I think, has demonstrated the serious results. This is an example which if carried through would impose terrible distortions on the accounts of Canada. Has the department yet decided that in fact it is a bad practice and they are not going to do it any more? Or are you still waiting, as I think Mr. Mulder just indicated, for some word from above?

[Translation]

J'aimerais poser une question supplémentaire à M. Kroeger, suite aux questions de M. Desmarais portant sur le prix de revient et les résultats nets de . . . Je crois que vous acceptez cette critique du vérificateur général selon laquelle les frais d'intérêts qui se trouvent portés aux Comptes publics du Canada ont été surestimés à cause de cette transaction et que les capitaux investis et portés aux livres de CN Marine étaient sous-estimés à cause de la méthode de comptabilisation des intérêts.

M. Kroeger: Je crois que M. Mulder pourrait répondre à cette question, monsieur le président.

Le président: Vous êtes bien d'accord à ce sujet? Le ministère est bien d'accord pour dire que c'est là le résultat pratique de l'affaire?

M. N.G. Mulder (administrateur, Administration canadienne des transports de surface, Transport Canada): Le bureau des services de vérification a découvert qu'un compte en fiducie indépendant avait été créé et que les intérêts étaient versés à ce fonds qui n'avait pas été porté aux livres comptables de CN Marine pour ce qui est des transactions effectuées avec le ministère. Mais CN Marine, à son tour, a demandé à ses vérificateurs comptables si c'était là une façon appropriée de tenir les comptes. Ils ont été affirmatifs. Le bureau des services de vérification, après avoir étudié la question, a décidé qu'on n'avait pas employé, en l'occurrence, les principes comptables généralement reconnus.

Ils nous ont donc demandé si nous voulions résoudre cette question ou non et nous en traitons encore. Nous allons retourner au bureau des services de vérification et faire appel encore une fois aux vérificateurs de CN Marine pour voir comment devraient être comptabilisés ces intérêts qui étaient versés à ce fonds pour savoir comment tout cela devrait être porté à l'état des revenus et dépenses de CN Marine. Cette question n'est donc pas encore réglée. Fondamentalement, il s'agit d'un désaccord entre comptables sur la tenue des livres.

Le président: Cependant, que cela ait été approprié ou non, il faut tout de même avouer que si ces fonds n'avaient pas été versés à l'avance, il serait alors sorti moins d'argent des comptes publics du Canada en intérêts payés parce que le gouvernement n'aurait pas eu alors à aller emprunter quelque 25 millions de dollars de plus . . .

M. Mulder: C'est exact.

Le président: . . . et si les coûts de construction du navire avaient été versés après la construction, les frais en auraient été gonflés d'autant.

M. Mulder: C'est exact.

Le président: Je crois que M. Dye nous a bien fait comprendre les résultats très sérieux de toute l'affaire. Si cet exemple devait être suivi ailleurs, les comptes publics du Canada accuseraient d'énormes anomalies. Le ministère a-t-il décidé, d'ores et déjà, que ce n'est pas là une bonne pratique et qu'on ne l'y reprendra plus? Ou attendez-vous encore, comme M.

[Texte]

Mr. Kroeger: It is certainly not a common practice. This case I think was looked at and decided on its merits, if I may use that term. I would not exclude the possibility that it could be done on some other transaction. But if we were going to do it again, or if it were to be done again, that is a decision that would have to be made by ministers and not by officials, as it was in this case.

The Chairman: Mr. Kelly, I guess you would be the next one up.

Mr. Kelly: Thank you.

I went to see *Ghandi* last night, and motivated by his compelling search for truth and honesty, I went home and then read the unedited version of last Tuesday's transcript. I understand his life a bit more from this than from the movie, I must admit.

Just for my own edification, I would like to walk through this process this afternoon, or this morning. You signed a contract with Saint John. After signing it, the shipbuilder approached you and said, I have a deal for you: if you give me some money in advance, put it in a trust in our name but you administer it, we think we can show you a way of cutting the cost of the construction of the ship. Is that correct?

Mr. Tingley: Basically.

Mr. Kelly: Had you bought or contracted for other ships from this corporation?

Mr. Tingley: No.

Mr. Kelly: So this was the first contact that you have had with Saint John?

Mr. Tingley: For shipbuilding, we probably had some other, at least contacts, with them on refits of vessels. I do not know that since 1979 they have done any refits, but they could very well have been asked to bid on refits, and they may have done some; I am not sure.

Mr. Kelly: So this is the first contract to build a ship that CN Marine has had with Saint John.

You saw a good deal. You saw nothing wrong with that, and so you forwarded the deal up the chain of command. Is that correct?

Mr. Tingley: I think to say that we saw nothing wrong with it is not exactly correct. We felt we should forward it up the chain of command, yes. We were in no . . .

Mr. Hovdebo: You passed on those recommendations.

Mr. Tingley: We were in no position to evaluate the deal.

Mr. Kelly: You did not evaluate the deal, but you still saw a chance to save a few bucks.

[Traduction]

Mulder vient de nous le signaler, que quelqu'un en haut vous dise quoi faire?

M. Kroeger: Ce n'est certainement pas pratique courante. On a étudié ce cas et on l'a jugé au mérite, si vous me permettez d'employer ce terme. Je n'exclus pas la possibilité que l'on recoure encore à cette pratique dans une autre transaction. Cependant, si nous devons y avoir recours encore, cette décision devrait être prise par les ministres en question et non pas par les fonctionnaires, comme ce fut le cas.

Le président: Monsieur Kelly, je crois que c'est maintenant à vous de prendre la parole.

M. Kelly: Merci.

Je suis allé voir *Gandhi* hier soir et inspiré par l'irrésistible exemple de cet homme en quête de vérité et d'honnêteté, je suis retourné chez moi pour lire le compte rendu non édité de la séance de mardi dernier. Je dois avouer que cela m'a aidé à comprendre toute sa vie beaucoup mieux que le film.

Pour ma propre édification, je voudrais faire lentement le tour de cette question cet après-midi ou ce matin. Vous avez signé un contrat avec Saint-Jean. Après l'avoir signé, le constructeur de navires est allé vous voir pour vous dire: «J'ai une bonne affaire pour vous; si vous me donnez des fonds d'avance, si vous déposez ces fonds dans une compte en fiducie à notre nom, mais que vous en assurez l'administration, nous croyons pouvoir vous montrer une façon de couper les coûts de construction du navire». C'est exact?

M. Tingley: En principe.

M. Kelly: Aviez-vous déjà acheté d'autres navires à cette compagnie ou aviez-vous déjà passé d'autres contrats avec elle?

M. Tingley: Non.

M. Kelly: Donc, c'était le premier contact que vous aviez avec Saint-John?

M. Tingley: Pour la construction de navires, nous avons probablement eu d'autres contacts avec cette société pour ce qui est de radoubs de vaisseaux. Je ne crois pas que cette compagnie ait des radoubs depuis 1979, mais il se pourrait fort bien qu'on lui ait demandé de soumettre des offres; je n'en suis pas sûr.

M. Kelly: Donc, avec la société Saint-John, c'est le premier contrat qu'ait eu la CN Marine pour construire un navire?

Vous avez vu une bonne affaire. Vous n'avez rien vu de mal à cela et vous avez donc fait connaître la proposition à vos supérieurs hiérarchiques. C'est exact?

M. Tingley: Dire que nous n'avons vu là rien de mal, ce n'est pas tout à fait exact. Nous avons bien cru que nous devions en faire part à nos supérieurs hiérarchiques, oui. Nous n'étions pas . . .

M. Hovdebo: Vous les avez saisis de ces recommandations.

M. Tingley: Nous n'étions pas en mesure d'évaluer la proposition.

M. Kelly: Vous n'avez pas évalué la proposition, mais vous avez vu là l'occasion d'économiser quelques dollars.

[Text]

Mr. Tingley: At that point in time . . .

Mr. Kelly: You must have seen something in it.

Mr. Tingley: We felt we had to forward the deal on to Transport Canada.

Mr. Kelly: Are you compelled to forward every proposal on to your superiors?

Mr. Tingley: I would think, as good business practice. We have a very close relationship with them. They are with us a great deal of the time. I would think it would be a good business practice for us to deal with them very closely, yes.

Mr. Kelly: So good deal or bad deal, you thought you should forward the deal on to CN and possibly deal with it.

Mr. Tingley: To Transport Canada.

Mr. Kelly: All right.

Now, your tripartite agreement said that you would only be advanced money on a proven need basis. Is that correct?

• 1205

Mr. Tingley: Yes, I believe there are words like that in the tripartite agreement.

Mr. Kelly: Okay. So on the surface of it, this deal by the contractor would appear to violate, offend, or in one way or another sit outside the boundaries of the tripartite agreement.

Mr. Tingley: No, I would not agree with that. The deal with the contractor, if it had been accepted—which it was—really changed the milestone payments on the vessel. There was a contract . . .

Mr. Kelly: Even though it was in advance of proven need . . .

Mr. Tingley: Yes, that is right.

Mr. Kelly: —which is the language of the tripartite agreement, as I understand it.

Mr. Tingley: The proven need for the money, if you were going to accept the deal, was there.

Mr. Kelly: Why did they say they needed the money?

Mr. Tingley: I think we have gone through that in the sense that this was a chance, in effect, to lower the price of the vessel.

Mr. Kelly: It is your need, not their need.

Mr. Tingley: No, it is not our need, necessarily.

Mr. Kelly: Okay, the deal gets forwarded up the line, and now we have it in the Department of Transport. Now, the deputy minister has said this type of request is unusual. Is that correct?

Mr. Kroeger: That is correct.

[Translation]

M. Tingley: À l'époque . . .

M. Kelly: Vous deviez y trouver un avantage quelconque.

M. Tingley: Nous avons cru de notre devoir de saisir Transports Canada de la proposition.

M. Kelly: Est-il toujours de votre devoir de saisir vos supérieurs de toute proposition, quelle qu'elle soit?

M. Tingley: Du point de vue des affaires, c'est une bonne pratique, me semble-t-il. Nous entretenons avec eux des relations très étroites. Ils sont avec nous souvent. Je crois que c'était une bonne pratique, du point de vue des affaires, pour nous de traiter de cette question avec eux, oui.

M. Kelly: Donc, que l'affaire soit bonne ou mauvaise, vous avez cru de votre devoir de saisir le CN de la proposition en vue de traiter éventuellement.

M. Tingley: D'en saisir Transports Canada.

M. Kelly: Parfait.

Maintenant, d'après votre accord tripartite, on ne devait vous avancer de fonds qu'après démonstration évidente de besoins. C'est exact?

M. Tingley: Oui, il me semble qu'on trouve ces mots dans l'accord tripartite.

M. Kelly: Parfait. Alors, à première vue, cette proposition du constructeur semble violer ou du moins contourner cet accord tripartite.

M. Tingley: Non, pas d'accord. La proposition du constructeur, si on l'avait acceptée, d'ailleurs, elle a été acceptée, ne faisait que modifier les échéances. Il y avait un contrat . . .

M. Kelly: Même si ces échéances anticipaient sur la démonstration de besoins . . .

M. Tingley: Oui, c'est exact.

M. Kelly: . . . le libellé que l'on retrouve à l'accord tripartite, si j'ai bien compris.

M. Tingley: La démonstration du besoin était faite, si l'accord était accepté.

M. Kelly: Pourquoi le constructeur avait-il besoin des fonds immédiatement?

M. Tingley: Je crois que cela a déjà été expliqué surtout si l'on se rappelle qu'il s'agissait-là d'une façon de diminuer le coût du navire.

M. Kelly: Cela, c'est votre besoin, pas le besoin du constructeur.

M. Tingley: Non, ce n'est pas nécessairement notre besoin seulement.

M. Kelly: Bon, la proposition est transmise au supérieur hiérarchique et la voilà maintenant rendue au ministère des transports. Le sous-ministre nous a dit que ce genre de proposition est inhabituel. C'est exact?

M. Kroeger: C'est exact.

[Texte]

Mr. Kelly: How many contracts would the department be involved with in a year, whether it is building ships or building anything else?

Mr. Kroeger: I would not venture a guess except to say the number is very large.

Mr. Kelly: How large is large?

Mr. Kroeger: I said I would not venture a guess.

Mr. Kelly: More than one . . .

Mr. Kroeger: It depends on what kind of contract you are talking about: personal services, procurement, capital project, engineering.

Mr. Kelly: Are we into the thousands?

Mr. Kroeger: It is as good a guess as any, for the moment; but the number is large, if that is what Mr. Kelly is getting at.

Mr. Kelly: How many requests would you get for a change in the original contract and requests for advance payments? How unusual is unusual?

Mr. Kroeger: I cannot be definitive about this, because contracts are handled at a number of levels in the department, in the regional offices and so forth. Certainly, the normal practice is to make your contract payments on the basis of milestones. I am not going to say nobody has ever seen a proposal for an advance-payments arrangement before, but it is certainly an uncommon arrangement.

Mr. Kelly: Had you conceded to other advance payments in that same year? I want to discover whether it was unique or unusual. "Unusual" suggests there may have been others.

Mr. Kroeger: I am not personally aware of any others, but that is not the same thing as saying categorically there were not any.

Mr. Kelly: Okay. You did admit an error in judgment was made in agreeing to this deal by the shipbuilder. I am just wondering . . .

Mr. Kroeger: No, I did not say that.

Mr. Kelly: Yes, you did.

Mr. Kroeger: I said there was an error in judgment in not consulting ministers, which is not to say the deal was a bad deal. My point was that officials should not have made that decision.

Mr. Kelly: Okay. Whose error in judgment was it? Who should have brought this to the attention of the ministers?

Mr. Kroeger: That is an outcome for which I have to take personal responsibility.

Mr. Kelly: Did you personally sign any papers, any documents?

Mr. Kroeger: I do not recall that I did, but I do not think the point is relevant.

[Traduction]

M. Kelly: Combien de contrats du genre parviennent-ils au ministère annuellement, qu'il s'agisse de construire de navires ou d'autre chose?

M. Kroeger: Je ne voudrais pas avancer de chiffres, mais il y en a beaucoup.

M. Kelly: Et c'est combien cela beaucoup?

M. Kroeger: Je ne saurais vraiment le dire.

M. Kelly: Plus qu'un . . .

M. Kroeger: Tout dépend du genre de contrat dont il est question: services personnels, approvisionnement, grands travaux d'équipement, ingénierie.

M. Kelly: S'agit-il de milliers?

M. Kroeger: Pour le moment, ce chiffre en vaut bien un autre; mais il y en a beaucoup, si c'est ce que veut savoir M. Kelly.

M. Kelly: Combien de fois vous demande-t-on de modifier les contrats et combien de fois vous demande-t-on d'avancer ainsi des fonds? À quel point l'inhabituel est-il inhabituel?

M. Kroeger: Je ne puis me prononcer catégoriquement à ce propos, car les contrats sont aussi de la responsabilité de bien des cadres intermédiaires au ministère, que ce soit dans les bureaux régionaux et ainsi de suite. La pratique normale est de verser les fonds en vertu des échéanciers ou progrès réalisés. Je n'irai pas jusqu'à dire que personne n'a jamais vu de proposition de paiement anticipé, mais ce n'est certainement pas habituel.

M. Kelly: Avez-vous accordé d'autres paiements par anticipation cette même année? Je veux savoir s'il s'agit d'un cas unique ou inhabituel. S'il est question d'un cas «inhabituel», peut-être y en a-t-il eu d'autres.

M. Kroeger: À ma connaissance personnelle, il n'y en a pas eu d'autres, mais cela ne revient pas à dire catégoriquement qu'il n'y en a pas eu du tout.

M. Kelly: Parfait. Vous avez donc avoué qu'il y a eu erreur de jugement lorsqu'on a accepté cette proposition du constructeur. Je me demandais . . .

M. Kroeger: Non, je n'ai pas dit cela.

M. Kelly: Que si.

M. Kroeger: J'ai dit qu'il y avait eu erreur de jugement lorsqu'on n'a pas consulté les ministres, ce qui ne revient pas à dire que la transaction était mauvaise. J'ai tout simplement voulu dire qu'il ne revenait pas aux fonctionnaires de prendre cette décision.

M. Kelly: Bon. Une erreur de jugement de la part de qui? Qui aurait dû porter cette question à l'attention des ministres?

M. Kroeger: J'ai responsabilité personnelle en la matière.

M. Kelly: Avez-vous personnellement signé des papiers ou des documents?

M. Kroeger: Je ne me souviens pas de l'avoir fait, mais de toute façon ce n'est pas pertinent à la question.

[Text]

Mr. Kelly: Now, after conceding to this arrangement, the most obvious and immediate money was money that was going to lapse. Is that correct?

Mr. Kroeger: There was an amount of money that would have lapsed as of March 31, if it had not been paid out; and that would then have necessitated renewing that money in the next fiscal year.

Mr. Kelly: Okay. So now we have lapsed money. Is it usual to treat lapsed money, or potentially lapsed money, in that fashion?

Mr. Kroeger: It was not the reason for going along with the proposal for an advance-payments arrangement.

• 1210

I think the most one can say is that if the money had lapsed it would have been an administrative inconvenience, a certain amount of paperwork would have been generated—we would have had to do another Treasury Board submission and get the thing up through the system, signed, over to the board, all that.

Mr. Kelly: I understand that, but there is found money, there is money that otherwise would not have been employed. It is lapsed money. I am just asking you, is it the usual practice of your department to use lapsed funds in that particular fashion?

Mr. Kroeger: By way of making advance payments?

Mr. Kelly: Yes.

Mr. Kroeger: No.

Mr. Kelly: So, it was unusual to receive the request for advance money; an error in judgment was made in not discussing it with the minister; and it was unusual to use lapsed money for this particular purpose.

Mr. Kroeger: On the last point, first of all, it was not lapsed money.

Mr. Kelly: What was it?

Mr. Kroeger: The money would not have lapsed until . . .

Mr. Kelly: In your testimony you do use the word in one section, although you attempt to suggest that you did not in another part. That is why I am trying to understand . . .

Mr. Kroeger: The money in February obviously was not lapsed; it would not have lapsed until March 31. So in January and February, when these discussions were going on, the money had not lapsed.

If Mr. Kelly is referring to funds that could have lapsed, to have used them was unusual in the same sense that the initial proposal was unusual. In general, you cannot make advance payments, it is illegal under the Financial Administration Act, under the Appropriation Act you cannot make advance payments in respect, for example, of employees' salaries or that kind of thing. You cannot get out of a lapse that way.

[Translation]

M. Kelly: Après avoir consenti à cette proposition, la source de fonds la plus immédiate se trouvait être ces fonds qui devaient tomber en annulation. N'est-ce pas exact?

M. Kroeger: Certains fonds seraient tombés en annulation dès le 31 mars si on ne s'en servait pas auparavant; il aurait ensuite fallu faire une nouvelle demande de crédit pour l'année financière suivante.

M. Kelly: Bon. Nous avons maintenant trouvé des fonds qui doivent tomber en annulation. Est-il habituel de faire ce genre de chose en se servant de crédits tombés en annulation ou qui doivent tomber en annulation?

M. Kroeger: Ce n'est pas pour cette raison que nous avons consenti ces paiements anticipés.

Au pis, les crédits tombant en annulation n'auraient été qu'un ennui administratif, il aurait fallu rédiger un certain nombre de documents, il aurait fallu retourner au Conseil du Trésor encore une fois pour obtenir les fonds et tout le reste.

M. Kelly: Je comprends tout cela, mais il y a certains fonds trouvés, des ressources inutilisées. Ce sont les crédits tombés en annulation. Je vous demande tout simplement si votre ministère a l'habitude de se servir de crédits tombés en annulation de cette façon?

M. Kroeger: En faisant des paiements par anticipation?

M. Kelly: Oui.

M. Kroeger: Non.

M. Kelly: Donc, il était inhabituel que vous parveniez cette demande pour paiements anticipés; on a fait une erreur de jugement en n'en saisissant pas le ministre; et il était inhabituel de se servir de crédits tombés en annulation de cette façon.

M. Kroeger: Tout d'abord, à propos de cette dernière affirmation, ce n'était pas des crédits tombés en annulation.

M. Kelly: Alors de quoi s'agissait-il?

M. Kroeger: Ces crédits ne seraient pas tombés en annulation avant . . .

M. Kelly: Dans votre témoignage, vous vous servez de cette expression, quoique vous essayez de nous faire comprendre que vous ne vous en êtes pas servi un peu plus loin. J'essaie donc de savoir . . .

M. Kroeger: En février, les crédits n'étaient évidemment pas tombés en annulation; les crédits ne seraient tombés en annulation que le 31 mars. Tout cela se passait en janvier et en février et les crédits n'étaient donc pas tombés en annulation.

Si M. Kelly veut parler de crédits qui auraient pu tomber en annulation, il est vrai qu'il aurait été inhabituel de s'en servir de même que la proposition initiale était inhabituelle. En général, on ne peut faire de paiements anticipés; c'est illégal en vertu de la Loi sur l'administration financière et en vertu de la Loi portant affectation de crédits; il n'est pas permis de faire de paiements anticipés, par exemple, pour les salaires des

[Texte]

The point here is that, under our arrangement with CN Marine, periodically there is a purchase of capital shares. That is the device that is used for flowing capital money to CN Marine, so . . .

Mr. Kelly: We are not talking about capital shares, are we?

Mr. Kroeger: All I am talking about is what happened in this particular case and why an advance payment was possible, as opposed to the generality of situations where advance payments are precluded. In this case, because you simply make the share purchase, the entire amount could be transferred to CN Marine, whether the services have been received or not.

The Chairman: Mr. Kelly, would you permit Mr. Desmarais a supplementary?

Mr. Desmarais: I am sorry, the supplementary is not on the same subject. Mr. Tingley made the point that you saw a chance to reduce the price of the vessel. My understanding is that the price of the vessel was not reduced by one cent, as a matter of fact it was increased by about \$163,000. You are talking maybe about the apparent cost as you net, but the real cost of the vessel was not decreased.

Mr. Tingley: No, the real cost of the vessel was not decreased in that sense.

The Chairman: On the same point? Mr. Evans, a supplementary.

Mr. Evans: When this request came up, was there any indication that Saint John Shipyard might possibly have a cash flow problem?

Mr. Tingley: I certainly would not know. There was no indication. No, the answer is no. And I would not know it if they were, so . . .

Mr. Hovdebo: Why would they ask for the money then? You are suggesting that they came to you and you passed it on. It is just incomprehensible that they would ask for money if they did not think they were going to get the money, or . . .

Mr. Tingley: I did not hear what Mr. Kelly said. Maybe he is answering my question.

Mr. Kelly: Your basic posture before this committee is: I am just a helpless bystander in all this.

Mr. Tingley: Do not put words in my mouth. I think "helpless" is overstating it a bit.

Mr. Kelly: Hapless?

Mr. Tingley: It is getting worse. We should have stopped before.

Mr. Hovdebo: I have one more supplementary.

[Traduction]

employés ou autres choses du genre. On ne peut pas empêcher des crédits de tomber en annulation de cette façon.

Le fin fond de l'histoire, c'est qu'en vertu de notre accord avec CN Marine, nous achetons périodiquement de leurs actions. Voilà la méthode utilisée pour avancer des capitaux à CN Marine, de façon . . .

M. Kelly: Mais il ne s'agit pas ici d'achats d'actions, n'est-ce pas?

M. Kroeger: J'essaie tout simplement d'expliquer ce qui s'est produit dans ce cas précis et pourquoi il a été possible de faire un paiement anticipé par opposition à ces situations générales où il est impossible de faire des paiements anticipés. Dans le cas qui nous occupe, parce qu'on fait tout simplement acheter les actions, on aurait pu transférer tout le montant à CN Marine, qu'on ait reçu les services ou non.

Le président: Monsieur Kelly, vous permettez à M. Desmarais de poser une question additionnelle?

M. Desmarais: Je suis désolé, cette question additionnelle ne porte pas sur le même sujet. M. Tingley a expliqué que vous avez vu là l'occasion de diminuer le prix coûtant du navire. Si j'ai bien compris, le prix coûtant du navire n'a pas été diminué d'un sou, c'est-à-dire que vous avez plutôt réussi à l'augmenter de \$163,000. Il s'agit peut-être du prix coûtant apparent lorsque vous faites le calcul net, mais le prix coûtant véritable du navire n'a été diminué en rien.

M. Tingley: Non, le véritable prix coûtant du navire, à ce point de vue, n'a pas diminué.

Le président: Sur le même sujet? Monsieur Evans, une question additionnelle.

M. Evans: Quand cette demande vous est parvenue, saviez-vous que la *Saint John Shipyard* avait peut-être certains problèmes de liquidités?

M. Tingley: Je ne le saurais certainement pas. Rien ne semblait l'indiquer. Non, la réponse est non. Et je ne sais pas si . . .

M. Hovdebo: Pourquoi, alors, vous auraient-ils demandé de mettre ces fonds à leur disposition? Vous dites que les responsables de la compagnie sont venus vous voir et que vous en avez saisi vos supérieurs. Je ne comprends tout simplement pas pourquoi ils vous auraient demandé ces fonds s'ils croyaient qu'il ne les recevraient pas ou . . .

M. Tingley: Je n'ai pas entendu ce qu'a dit M. Kelly. Peut-être répond-t-il à ma question.

M. Kelly: Votre attitude, devant le Comité, est celle d'un bon samaritain: je ne suis qu'un spectateur impuissant dans toute l'affaire.

M. Tingley: Ne me faites pas dire des choses. Je crois qu'«impuissant» est peut-être un peu fort.

M. Kelly: Infortuné?

M. Tingley: Ça empire. Nous aurions dû nous arrêter avant.

M. Hovdebo: Une autre question additionnelle.

[Text]

The Chairman: Just a minute. Can I let the Auditor General try to give us a clarification here?

Mr. Dye: On the last point, Mr. Chairman, I am concerned about the misleading implications of what the president said, although he may not have known of the internal memo in his own organization that has come into my possession, written by a Mr. Fox, which outlines all—maybe not everything but a considerable amount of—the arrangements and reasons why this sham was created. Let me just quote one paragraph to you:

The builder has to date approached CN Marine at various times in efforts to improve its cash flow, all unsuccessful. The builder appeared to resign itself to the fact that it would have to absorb the additional financing cost, but when subsidy money relied upon and due under normal circumstances was not available in 1980 from the Department of Industry, Trade and Commerce, the builder again approached CN Marine. This time, CN was asked to replace such subsidy funds until paid to the builder on or about the 15 of April, 1981.

It is very apparent from this that the corporation did know that the shipbuilder had cashflow problems.

• 1215

Mr. Tingley: Could I comment on that, please?

The Chairman: Mr. Tingley.

Mr. Tingley: I do not think that has any bearing on what we are talking about. To begin with, it happened much later than the other arrangement. I think there was some truth to the fact that the builder had expected to get some funds. At that point in time I believe the Canadian shipbuilding subsidy was something like 20%, and we had no part of that whatsoever; that was a direct arrangement between Industry, Trade and Commerce and the shipbuilding company. For some reason or another he was not getting those funds from the shipbuilding subsidy as fast as he thought he was going to get them and I think he was asking us to make up those funds which he was not getting from ITC. I believe the letter says we would not do it, and we did not do it to the best of my knowledge.

The Chairman: Mr. Evans and Mr. Hovdebo are both sort of on supplementaries to Mr. Kelly. Now can we go back to Mr. Kelly? Are you ready, Mr. Kelly?

Mr. Kelly: I hate to intrude on their supplementaries.

Mr. Evans: Is there any possibility that there would be a change in that 20% shipbuilding subsidy on or around the time that we are talking about?

Mr. Tingley: I am really not qualified probably to answer the question, but I do not think there could have been any change in that subsidy on that particular ship to the shipbuilder. It may very well have been that at that point in time

[Translation]

Le président: Un instant. Peut-être le Vérificateur général pourrait-il nous donner certains éclaircissements?

M. Dye: À propos de ce dernier point, monsieur le président, j'ai certaines préoccupations à propos des implications trompeuses de ce que vient de dire le président quoiqu'il ne soit peut-être pas au courant d'une note de service émanant de son propre organisme et que je tiens entre mes mains, note de service rédigée par un certain M. Fox où se trouvent tous les détails, enfin, peut-être pas tous, mais il y en a beaucoup, des accords qui ont été convenus et des raisons pour lesquelles cette comédie a été montée. Permettez-moi simplement de vous en citer un paragraphe:

Jusqu'ici le constructeur a fait plusieurs démarches auprès de CN Marine, sans succès, dans le but d'améliorer ses mouvements de trésorerie. Il semble s'être résigné à absorber le coût supplémentaire de financement. Mais quand les subventions sur lesquelles il comptait dans les circonstances normales n'étaient pas disponibles en 1980 de la part du ministère de l'industrie et du commerce, le constructeur a encore fait une démarche auprès de CN Marine. Cette fois-ci on lui a demandé de remplacer les subventions jusqu'au moment de leur versement au constructeur vers le 15 avril 1981.

Cela montre très clairement que la société était au courant des difficultés d'autofinancement du constructeur naval.

M. Tingley: Puis-je faire un commentaire?

Le président: Monsieur Tingley.

M. Tingley: Je ne crois pas que cela ait un rapport avec notre sujet de discussion. Tout d'abord, cela a eu lieu beaucoup plus tard que l'autre arrangement. Je crois qu'effectivement, le constructeur s'attendait à recevoir des crédits. Je crois qu'à cette époque, la subvention accordée à la construction navale au Canada était de l'ordre de 20 p.100 et nous n'y étions absolument pour rien; il y avait un arrangement direct entre le ministère de l'industrie et du commerce et le constructeur naval. Pour une raison ou une autre celui-ci ne recevait pas les fonds au moment qu'il avait prévu et il nous demandait de combler ce manque pendant l'intervalle. Je crois que la lettre ne donne pas une réponse favorable à sa demande, ce qui est conforme aux faits, si je me souviens bien.

Le président: Les questions de M. Evans et de M. Hovdebo sont des questions supplémentaires à celle de M. Kelly. Pourrions-nous maintenant revenir à M. Kelly? Êtes-vous prêt, monsieur Kelly?

M. Kelly: J'hésite à empiéter sur leurs questions supplémentaires.

M. Evans: Était-il question d'une modification de la subvention de 20 p.100 à la construction navale vers cette époque?

M. Tingley: Je ne suis pas bien placé pour répondre à cette question, mais je ne crois pas qu'il aurait pu y avoir une modification de la subvention accordée pour ce navire particulier qui était en construction. C'est peut-être vers cette époque

[Texte]

IT&C were thinking of changing. The shipbuilding subsidy did reduce, I believe, to . . .

Mr. Desmarais: 9%.

Mr. Tingley: —9%. I am not sure when that happened, but to the best of my knowledge, and again really here I am right off the top of my head, there was a contract or something, some kind of documentation, between IT&C and the shipbuilder. But as I say, I cannot . . .

Mr. Evans: I guess what I am getting at is that obviously the Department of Transport had reason to believe that the ship would be built during a certain fiscal year, or at least advance payments of up to \$10 million would be required in that year, and that is why they put it in the estimates. Was the shipbuilder behind substantially in delivery?

Mr. Tingley: Yes.

Mr. Evans: Perhaps you would not know, but perhaps we could ask if the committee could get the information if there was any performance condition in the shipbuilding subsidy from IT&C.

Mr. Tingley: I really cannot answer that question. I just do not know.

Mr. Evans: Another thing, last point. We had a chart—there it is right there. This particular chart, could Mr. Kroeger tell me . . . I notice payments made up and to April 20 of a fiscal year can be charged back against the previous fiscal year. This \$15 million payment, was that charged against the 1980-1981 fiscal year or the 1979-1980 fiscal year? It was physically made in 1980-1981.

Mr. Kroeger: I think it was probably 1980-1981, but I do not think I have seen the chart.

Mr. Dye: 1980-1981.

Mr. Kroeger: It was 1980-1981.

Mr. Evans: So out of one fiscal year came \$10 million, and out of the next fiscal year, within a month, came the other \$15 million.

Mr. Kroeger: Yes.

Mr. Evans: Okay. Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Hovdebo, are you satisfied now?

Mr. Hovdebo: I just have one little question. When CN Marine passed on the request, did they make a recommendation to the deputy minister regarding these advanced payments? Were they passed on without any recommendation?

• 1220

Mr. Tingley: I am not aware whether it was a recommendation or not, Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: The reason I asked the question is because I do feel that Crown corporations, whether free-standing or

[Traduction]

que le ministère de l'industrie et du commerce envisageait des modifications. La subvention navale a été réduite, je crois, à . . .

M. Desmarais: Neuf pour cent.

M. Tingley: . . . 9 p.100. Je ne sais pas exactement comment cela a eu lieu mais à ma connaissance, et je vous parle de mémoire, il y avait un contrat ou quelque chose de semblable entre le ministère de l'industrie et du commerce et le constructeur. Mais comme je dis, je ne peux pas . . .

M. Evans: Je vais vous expliquer où je veux en venir. Il est évident que le ministère des transports avait des raisons de croire que le navire serait construit pendant une certaine année financière, ou du moins que des acomptes de l'ordre de \$10 millions seraient nécessaires pendant cette année et c'est effectivement la somme qui a été prévue dans le budget. La livraison de la part du constructeur était-elle considérablement en retard?

M. Tingley: Oui.

M. Evans: Vous ne le savez peut-être pas, mais il serait sans doute utile d'apprendre si la subvention navale comportait une condition portant sur le délai ou d'autres critères à respecter.

M. Tingley: Je ne peux pas vous répondre, je ne sais pas.

M. Evans: Un dernier point. Il y a un tableau qui m'intéresse. Je remarque que les versements effectués jusqu'au 20 avril d'une année financière donnée peuvent être imputés à l'exercice précédent. Je voudrais savoir si la somme de \$15 millions a été imputée au budget de l'exercice 1980-1981 ou 1979-1980? Le paiement lui-même a été effectué en 1980-1981.

M. Kroeger: Je crois que c'était probablement 1980-1981, mais je ne crois pas avoir vu de tableau.

M. Dye: 1980-1981.

M. Kroeger: C'était 1980-81.

M. Evans: Donc, la somme de \$10 millions a été imputée au budget d'une année financière et en l'espace d'un mois, celle de \$15 millions a été imputée à l'exercice suivant.

M. Kroeger: Oui.

M. Evans: Très bien. Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Hovdebo, êtes-vous satisfait maintenant?

M. Hovdebo: J'ai une petite question. Quand la société CN Marine a retransmis la demande, a-t-elle fait une recommandation au sous-ministre concernant ces acomptes? Ou est-ce qu'il n'y a pas eu de recommandations?

M. Tingley: Je ne sais pas s'il y avait une recommandation ou non, monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Je vous pose la question car j'estime que les sociétés de la Couronne, qu'elles soient indépendantes ou

[Text]

subsidiary, do have a responsibility to take care of the taxpayers' money if that is what they are using.

Mr. Hovdebo: I understand. Thank you.

The Chairman: Okay, thanks. Mr. Kelly, back to you.

Mr. Kelly: Thank you, Mr. Chairman. I am still unclear about the use of these funds and I appreciate the witnesses' patience with me. Did you say that lapsed or potentially-lapsed money could not be used to pay for the ship but that you could use that money if you treated it as equity infusion? Is that what you said? The first one is illegal but the second one is legal. Is that correct?

Mr. Kroeger: If it had been our contract. If, for example, the Coast Guard were contracting for the construction of an ice-breaker, they could not make advance payments. That is precluded under the Financial Administration Act. If we were building an airport and Air Administration was looking at a prospective lapse of \$15 million, they could not make advance payments of \$15 million to their contractors at that airport construction site to prevent the lapse.

In this particular case, advance payments were possible because the contract was not with us; the contract was with CN Marine. Our only requirement was to observe the practice of buying shares in CN Marine as a way of transferring funds to that corporation which then entered into contracts and supervised them. So when you are dealing with a Crown corporation, in fact an advance payment system becomes legally possible.

Mr. Kelly: So you bought \$10 million worth of shares in CN Marine?

Mr. Kroeger: That is normally the way we handle the transfers of funds for capital.

Mr. Evans: Where are those shares now?

Mr. Kroeger: They are held by the minister formally.

An hon. Member: He should trade them!

Mr. Evans: So CN Marine is not a wholly-owned subsidiary of CN?

Mr. Kroeger: I am sorry; I guess I got that one wrong. Mr. Tingley probably can comment on that.

Mr. Tingley: CN Marine gives shares to CN which, in turn, give shares to the government or the Ministry of Transport. We do not give shares directly to the Ministry of Transport.

Mr. Kelly: So this money went to CN?

Mr. Tingley: Yes.

Mr. Kelly: And then CN . . . ?

Mr. Tingley: CN flows the money through to us.

Mr. Kelly: And the shares come back up the line?

[Translation]

filiales, ont la responsabilité de bien gérer l'argent des contribuables dans la mesure où elles s'en servent.

M. Hovdebo: Je comprends. Merci.

Le président: Très bien. Monsieur Kelly, vous avez de nouveau la parole.

M. Kelly: Merci, monsieur le président. Je ne comprends toujours pas comment les fonds ont été utilisés et je remercie les témoins de leur patience avec moi. Avez-vous dit que les subventions périmées ou inutilisées ne pouvaient pas servir pour le navire mais qu'on pourrait avoir le même argent si on le traitait comme injection de capital? Est-ce bien cela que vous avez dit? La première façon de procéder ne serait pas légale, contrairement à la seconde, n'est-ce pas?

M. Kroeger: Si cela avait été prévu au contrat. Si, par exemple, la garde côtière faisait construire un brise-glace, elle ne pourrait pas accorder des acomptes. Cela est exclu par la Loi sur l'administration financière. S'il s'agissait de construire un aéroport et que l'administration aérienne se trouvait devant la possibilité qu'un crédit de 15 millions de dollars devienne caduc, elle ne pourrait pas accorder des acomptes de 15 millions de dollars aux entrepreneurs pour éviter cela.

Dans ce cas-ci, des acomptes étaient possibles parce que le contrat n'était pas avec nous mais avec la société CN Marine. La seule obligation qui nous incombait était d'acheter des actions de CN Marine, ce qui était une façon de virer de l'argent à cette société, qui a ensuite conclu les contrats et en a supervisé l'exécution. Dans le cas d'une société de la Couronne, la possibilité d'accorder des acomptes devient légale.

M. Kelly: Vous avez donc acheté pour 10 millions de dollars d'actions de CN Marine?

M. Kroeger: C'est notre pratique habituelle en ce qui concerne le virement de crédits d'immobilisation.

M. Evans: Qui a ces actions maintenant?

M. Kroeger: Officiellement, c'est le ministre qui les détient.

Une voix: Il devrait les échanger!

M. Evans: Donc CN Marine n'est pas une filiale appartenant exclusivement au CN?

M. Kroeger: Je m'excuse, je crois que je me suis trompé. M. Tingley pourra sans doute vous répondre.

M. Tingley: CN Marine donne des actions au CN qui, à son tour, les donne au gouvernement ou au ministère des Transports. Nous ne donnons pas d'actions directement au ministère des transports.

M. Kelly: L'argent a donc été transféré au CN?

M. Tingley: Oui.

M. Kelly: Et le CN ensuite . . .

M. Tingley: Le CN achemine l'argent jusqu'à nous.

M. Kelly: Et les actions remontent le courant dans l'autre sens?

[Texte]

Mr. Tingley: Yes. The money comes down; the shares go up.

Mr. Evans: That is the interesting point I was trying to get at. And now you are entitled to earn 6% on that? That is rather an interesting phenomenon, is it not? The federal government passes on \$10 million to CN in exchange for shares; that goes on to you. You give CN shares, and now CN can earn 6% on the \$10 million that flowed through to go to a shipbuilder.

Mr. Tingley: CN does not earn the 6%. We earn the 6%.

Mr. Evans: But you are a wholly-owned subsidiary.

Mr. Tingley: We pay a dividend to CN which is 45% of what we earn after tax. In turn, CN also pays a dividend to the federal government.

Mr. Kelly: Now while all this is going on, we have Treasury Board sitting—being, as always, that hidden grave presence there. What is Treasury Board's relationship to contracts, lapsed money or potentially-lapsed money, or equity infusion? What sort of check do they have to do with Treasury Board in these things?

Mr. H. J. Mullington (Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Program Branch, Treasury Board of Canada): Mr. Chairman to Mr. Kelly, the department puts forward its requirements for funding. The equity type of submission and so on would come forward in its multi-year operational plan. It would identify its needs to meet its requirements in respect, for example, of the CN Marine contracts, and also its arrangements with CN Marine whereby it was to fund CN Marine equity to pay its capital acquisition expenses.

Mr. Kelly: Okay. Let me ask you to comment then on what happened.

Mr. Mullington: Comment in which way, Mr. Kelly?

• 1225

Mr. Kelly: Did the Department of Transport have this \$10 million potential of equity infusion in their multi-year plan?

Mr. Mullington: Yes. The department had obtained the funding through the estimates, to meet its requirements with CN Marine. Now, at the time that was put forward, it was put forward on the basis of the original arrangements, whereby CN Marine, in being created, had an equity entitlement over a period of years. It was a finite equity entitlement, beyond which the government had no further commitments to provide capital to CN Marine.

Mr. Kelly: Was there any need, by the Department of Transport, to discuss this issue with you, or with Treasury Board?

Mr. Mullington: I think it is a matter of coming back to what Mr. Kroeger said earlier about putting it to ministers. I think he has already dealt with that question.

[Traduction]

M. Tingley: Oui. C'est nous qui recevons l'argent, le ministère, les actions.

M. Evans: C'est justement là où je voulais en venir. Et vous avez maintenant le droit de gagner 6 p. 100 là-dessus? C'est un phénomène intéressant, n'est-ce pas? Le gouvernement accorde 10 millions de dollars au CN en échange d'actions; vous recevez donc l'argent. Vous donnez les actions au CN qui peut maintenant gagner 6 p. 100 sur les 10 millions de dollars acheminés au constructeur naval.

M. Tingley: Ce n'est pas le CN qui gagne les 6 p. 100, c'est nous.

M. Evans: Mais vous êtes une filiale appartenant exclusivement au CN.

M. Tingley: Nous payons un dividende au CN, qui correspond à 45 p. 100 de notre revenu après impôt. Le CN à son tour verse aussi un dividende au gouvernement fédéral.

M. Kelly: Or pendant que tout cela se passe, nous avons dans les parages la présence silencieuse du Conseil du Trésor. Quelle est l'attitude de celui-ci en ce qui concerne les contrats, les crédits tombés en déchéance et le recours aux investissements? Quel contrôle existe-t-il au Conseil du Trésor dans des cas semblables?

M. H. J. Mullington (secrétaire adjoint, section des sociétés de la Couronne, Direction des programmes, Conseil du Trésor du Canada): Monsieur le président, le ministère soumet ses demandes de financement. Quand il s'agit d'investissements, ces projets figureraient dans son programme d'exploitation pour plusieurs années. Il devrait indiquer quelles seraient ses obligations à l'égard des contrats de CN Marine et aussi les arrangements conclus avec celle-ci en vue de financer ses dépenses en immobilisations.

M. Kelly: Très bien. Pourriez-vous nous dire ce qui s'est passé?

M. Mullington: Dans quel sens, monsieur Kelly?

M. Kelly: Le ministère des Transports avait-il prévu cet investissement potentiel de 10 millions de dollars dans son plan établi pour une période de plusieurs années?

M. Mullington: Oui. Le ministère avait obtenu par son budget, le financement nécessaire pour respecter ses engagements à l'égard de CN Marine. A l'époque de la soumission, il était question des arrangements initiaux selon lesquels CN Marine, au moment de sa création, recevrait un capital donné pendant une période de plusieurs années. Ce montant était limité et, une fois versé, le gouvernement n'avait plus d'obligation de financement à l'égard de cette société.

M. Kelly: Était-il nécessaire que le ministère des Transports discute de cette question avec vous ou le Conseil du Trésor?

M. Mullington: Je crois que cela revient à une observation faite, tout à l'heure par M. Kroeger au sujet des ministres. Je crois qu'il vous a déjà répondu.

[Text]

Mr. Kelly: But technically, administratively, there was no need for the department to confirm this arrangement with Treasury Board, is that correct? That is, other than from a political perspective; is that correct?

Mr. Mullington: I did not say that, Mr. Kelly.

Mr. Kelly: What did you say?

Mr. Mullington: I said it was really a matter for ministers to be consulted on, and Mr. Kroeger has already said that ministers were not consulted on it. The vehicle, of course, to consult ministers, is often to go to Treasury Board, which, as you know, is a committee of ministers.

Mr. Kelly: What I am trying to determine, and I am sorry if I am asking my questions in a vague sort of way, is if there is anything in the administrative rules, that handle the money of the Government of Canada, that says this type of arrangement should be checked with Treasury Board. What I hear you saying is, no, that technically there is nothing that would compel them to check with Treasury Board, but that it probably would have been prudent for them to have done so. Is that correct?

Mr. Mullington: The arrangement, as has already been described, is an unusual one. I would have to check with the Financial Administration Act, in detail, to see if there is any provision that applies directly to this sort of case. But my understanding is that it is unusual, and, because of that, there are no arrangements which specifically apply to it. The departments come in when they wish to vary the cash flow arrangements or to reprofile payments. That is a normal event. To make an advance payment of the type that has been described, had it been a purchase of equity, in accordance with the arrangements already approved in the estimates, there would be no need to come to Treasury Board. The arrangements which have been described, essentially, amounted to CN Marine making an advance payment. The equity acquisition, I would submit, based on the multi-year operational plan, was probably within the rules of the game, if you will.

Mr. Kelly: So, superficially correct?

Mr. Mullington: I would say it is superficially correct, yes, if you want to use those terms.

Mr. Kelly: Do you feel comfortable with what is buried beneath that surface?

Mr. Mullington: It is a matter of how it was done, Mr. Kelly. If it was strictly a purchase of equity, had the shares been bought in CN Marine, then it was up to CN Marine as to how to disburse those funds. The tripartite agreement was tied to need. The original contract, as I understood it back when CN Marine was first created, was that the government incurred an obligation to fund CN Marine with capital over a fixed period of time, five years, I believe. This was varied, I understand, by the tripartite agreement, which was tied to need.

[Translation]

M. Kelly: Mais d'un point de vue strictement technique ou administratif, il n'était pas nécessaire que le ministère confirme cet arrangement avec le Conseil du Trésor, n'est-ce pas? Indépendamment de toute considération politique, bien entendu.

M. Mullington: Ce n'est pas ce que j'ai dit, monsieur Kelly.

M. Kelly: Qu'avez-vous dit?

M. Mullington: J'ai dit que c'était une question au sujet de laquelle il fallait que les ministres soient consultés et M. Kroeger a déjà dit que les ministres n'ont pas été consultés. Souvent on consulte les ministres justement en s'adressant au Conseil du Trésor qui, comme vous le savez, est un comité de ministres.

M. Kelly: Je cherche à savoir, et je m'excuse si ma question est peu précise, s'il existe des règles en matière d'administration financière du gouvernement du Canada qui précisent que ce genre d'arrangement doit être soumis au Conseil du Trésor. D'après votre réponse, il ne semble pas y avoir une obligation stricte d'agir ainsi mais que par contre, il aurait été prudent de procéder de cette façon, est-ce exact?

M. Mullington: Comme on a déjà expliqué, l'arrangement est inusité. Il faudrait que je vérifie la Loi sur l'administration financière en détail afin de savoir s'il y a une disposition qui s'applique directement à un cas de ce genre. Mais puisque c'est un arrangement inusité, il me semble qu'il n'y a pas de règle qui prévoit précisément ce cas. Les ministères viennent nous voir quand ils veulent changer les arrangements en matière de mouvements de trésorerie ou établir un nouveau calendrier de paiements. Cela est normal. Mais il n'aurait pas été nécessaire de s'adresser au Conseil du Trésor pour payer un acompte du genre décrit, s'il s'était agi d'une prise de participation au capital social conformément aux arrangements déjà approuvés dans le budget. Au fond, les arrangements qu'on nous a décrits reviennent à ce que la société CN Marine paie une avance. L'acquisition d'actions, à mon avis, compte tenu du plan d'exploitation pour plusieurs années, était probablement conforme aux règles du jeu, si vous voulez.

M. Kelly: Donc, correcte en surface?

M. Mullington: Ce serait possible de le décrire ainsi.

M. Kelly: Et ce qui est caché en dessous de cette surface, cela vous laisse-t-il à l'aise?

M. Mullington: Cela dépend de la façon dont cela a été fait, monsieur Kelly. Si c'était strictement un achat d'actions, c'était à la CN Marine de décider comment dépenser les fonds. L'accord tripartite prévoyait des cas de besoin. Si je comprends bien, le contrat conclu à l'origine, au moment de la création de CN Marine, prévoyait que le gouvernement financerait CN Marine pendant une période donnée, cinq ans, je crois. Cela a été modifié, il me semble, par l'accord tripartite où il était question de cas de besoin.

[Texte]

Mr. Kelly: So what has really happened is that a group of people have said, if we can appear to be doing this, we, in fact, can really do that, and the appearance belied the reality. If we can appear to be transferring capital, we can really be making advanced payments on this ship. Is that an unfair or terribly harsh assessment of what I see and of what you see?

Mr. Mullington: I think it is really a matter of whether, in fact, CN Marine acted prudently with respect to funds it was given. CN Marine had an entitlement to the equity. As I said, the tripartite agreement varied the timing for that entitlement.

Mr. Kelly: Do you think they acted prudently?

Mr. Mullington: I would rather not comment, Mr. Chairman.

The Chairman: A supplementary, Mr. Kelly? Would you permit Mr. Desmarais a supplementary?

Mr. Kelly: Okay.

Mr. Desmarais: I would like Mr. Thomas to clarify one point for me. When CN Marine issues \$10 million worth of shares to CN, does CN take those same CN Marine shares to Transport, or do they give CN shares?

• 1230

Mr. Thomas: No, it is the latter approach. CN holds all of the shares of CN Marine and issues its own shares to Transport.

Mr. Desmarais: Thanks.

Mr. Evans: A supplementary: Was it always anticipated under this arrangement... there are going to be capital infusions—that these capital infusions would result in CN increasing its equity base in CN Marine? Is that the way it was always, that all transfers of capital from the federal government to CN Marine would be done by the federal government taking back CN shares in the amount of the shares of CN Marine that were given to CN? In other words, the equity base of CN Marine was going to expand by the amount of the federal government capital infusion and that would be represented in the hands of the federal government by increases in the number of shares of CN? That has a rather interesting connotation. As a result of the movement, then, of money from the federal government to CN Marine, the equity base of CN Marine increases, which allows CN Marine then to say that its costs include 6% return on the equity that the federal government just gave it and then come back to you through the tripartite agreement, Mr. Kroeger, and say: We need this much next year because you have just given us \$30 million of equity, and I can earn \$1.8 million on that according to our agreement, therefore you have to give me an increase in rates or subsidy on all of these things by an amount to cover the \$1.8 million. In other words, the federal government agreed not only to transfer capital but to transfer a perpetual

[Traduction]

M. Kelly: Donc, ce qui s'est passé en fait, c'est qu'un groupe de personnes a décidé que si leurs actes pouvaient avoir l'apparence de telle ou telle chose, rien ne les empêchait d'agir même si la réalité était toute différente. Si nous pouvons donner l'impression d'effectuer un virement de capital, nous pouvons en réalité payer des acomptes pour la construction du navire. Cela vous paraît-il un jugement beaucoup trop sévère des faits?

M. Mullington: Je crois qu'il faut déterminer si CN Marine a agi de façon prudente en utilisant l'argent qu'elle a obtenu. CN Marine avait le droit d'obtenir du capital. Comme je l'ai dit, l'accord tripartite avait apporté des modifications au calendrier prévu pour le financement.

M. Kelly: Pensez-vous qu'elle a agi de façon prudente?

M. Mullington: Je préfère ne pas répondre à cette question, monsieur le président.

Le président: Une question supplémentaire, monsieur Kelly? Permettriez-vous que M. Desmarais pose une question supplémentaire?

M. Kelly: Oui.

M. Desmarais: Je voudrais que vous me précisiez une chose, monsieur Thomas. Quand CN Marine vend des actions pour une valeur de 10 millions de dollars au CN, celui-ci garde-t-il les actions ou les transfère-t-il au ministère des Transports?

M. Thomas: Non, c'est le deuxième cas. CN détient toutes les actions de CN Marine et vend ses propres actions au ministère.

M. Desmarais: Merci.

M. Evans: Une question supplémentaire: Était-il prévu depuis toujours que ces injections de capital prendraient la forme d'une augmentation de la participation de CN dans sa filiale? En a-t-il toujours été ainsi, à savoir que les transferts de capital du gouvernement fédéral à CN Marine prendraient la forme de l'achat d'actions CN d'un montant équivalent aux actions de CN Marine absorbées par le CN? Autrement dit, le capital propre de CN Marine se trouve augmenté du montant de l'apport du gouvernement fédéral, ce montant étant représenté aux mains de celui-ci par l'augmentation du nombre de ses actions du CN? Cela entraîne des conséquences assez intéressantes car les transferts de fonds du gouvernement fédéral à CN Marine entraînent un accroissement du capital-actions de cette dernière, ce qui lui permet d'inclure dans ses coûts de fonctionnement un dividende de 6 p. 100 sur les actions que le gouvernement fédéral vient de lui acheter et de vous soumettre la facture, M. Kroeger, en vertu de l'accord tripartite en disant: Il nous faut tant l'année prochaine car vous venez de nous donner 30 millions de dollars de capital-actions, qui peuvent rapporter 1.8 millions de dollars en application de notre accord, et vous devez donc m'accorder une hausse de tarif ou une subvention d'un montant équivalent. En d'autres termes, le gouvernement fédéral accepte ainsi non seulement de transférer un certain capital mais également de

[Text]

interest subsidy of 6% on the capital that the taxpayer just gave them.

Mr. Tingley: Perhaps I could take that, Mr. Evans.

We spoke earlier today about the initial \$100 million, roughly. At the time the tripartite agreement was established—and I was not president of CN Marine at that point in time, but I certainly sat in on an awful lot of the negotiating sessions—I believe it was established that there was approximately \$125 million, shall we say, of unaccounted-for depreciation. It also looked at that point in time as if this \$125 million would just about keep CN Marine financially viable with the 3%, 4%, 5%, 6% and 7% return on equity formula which was built in. Incidentally, that formula is subject to review and is now in the process of being reviewed. I do not know what it will be after this year.

The \$125 million in the tripartite agreement was written up to \$143 million to take care of expected inflation at that point in time. Once that \$143 million was drawn down, then the government is finished with us in that sense as far as capital infusion is concerned. In other words, there is a potential here for \$243 million in equity in CN Marine by CN and through the government. After that, the equity base only advances by retained earnings.

Mr. Evans: You said \$243 million?

Mr. Tingley: Yes, that is the outside figure which in theory this equity base could reach from this mechanism: The \$100 million initially input and the \$143 million which was to flow to CN Marine over a period of five years.

Mr. Evans: Does that mean, then, that that equity base does not disappear?

Mr. Tingley: That equity base does not disappear, but the percentage return on equity was to be reviewed and, if necessary, revised.

Mr. Evans: Let us assume that it stayed at 6%. Does that not mean . . .

Mr. Tingley: It is 7% this year, Mr. Evans.

Mr. Evans: Well, let us say it is 7% then.

Mr. Tingley: All right.

Mr. Evans: Does that mean that when you come to the tripartite agreement you say the costs of doing business are x . . .

Mr. Tingley: Yes.

Mr. Evans: —and our equity is y . . .

Mr. Tingley: Yes.

Mr. Evans: —and we get 7% on the equity, plus we get the cost of doing business, so you have a perpetual subsidy of \$17.5 million a year?

[Translation]

transférer une subvention perpétuelle de 6 p. 100 sur les intérêts du capital que le contribuable vient de leur donner.

M. Tingley: J'aimerais répondre à cela, monsieur Evans.

Nous avons parlé précédemment des 100 millions de dollars à l'origine. À l'époque où a été conclu l'accord tripartite—et je n'étais pas président de CN Marine à l'époque mais j'ai participé à de nombreuses séances de négociation—on avait chiffré à environ 125 millions de dollars les fonds d'amortissement non justifiés. Il paraissait à l'époque que cette somme tiendrait CN Marine à peu près à flot compte tenu du rendement de 3, 4, 5, 6 et 7 p. 100 sur le capital selon la formule qui avait été arrêtée. D'ailleurs, je signale que cette formule est actuellement en cours de révision et je ne sais pas quels chiffres seront retenus par la suite.

Ce chiffre de 125 millions de dollars dans l'accord tripartite a ensuite été porté à 143 millions pour tenir compte de l'inflation prévue à l'époque. Une fois ces 143 millions transférés, le gouvernement en a fini avec nous en ce qui concerne les injections de capitaux. Autrement dit, il y a ici une participation potentielle du gouvernement, par l'intermédiaire de CN, dans le capital de CN Marine de 243 millions de dollars. Par la suite, ce capital ne peut plus progresser que par l'effet des bénéfices non distribués.

M. Evans: Avez-vous dit 243 millions?

M. Tingley: Oui, c'est le montant théorique que peut atteindre cette participation dans ce mécanisme: La mise de fonds initiale de 100 millions de dollars et les 143 millions de dollars apportés ultérieurement sur une période de cinq ans.

M. Evans: Cela signifie donc que le capital engagé ne disparaît pas?

M. Tingley: Non, il ne disparaît pas, mais le rendement fixé pour ce capital est en cours de révision.

M. Evans: Supposons qu'il reste à 6 p. 100. Cela signifie-t-il . . .

M. Tingley: C'est 7 p. 100 cette année, monsieur Evans.

M. Evans: Bon, prenons donc 7 p. 100.

M. Tingley: Oui.

M. Evans: Cela signifie-t-il que lorsque vous arrivez à la réunion tripartite, vous dites que vos coûts de fonctionnement se montent à x . . .

M. Tingley: Oui.

M. Evans: —et votre capital propre est de y . . .

M. Tingley: Oui.

M. Evans: —et vous touchez un rendement de 7 p. 100 sur ce capital, plus les coûts de fonctionnement, si bien que vous bénéficiez d'une subvention perpétuelle de 17.5 millions de dollars par an?

[Texte]

[Traduction]

• 1235

Mr. Tingley: The percentage return on equity was struck to hopefully put CN Marine in a position where it could, in the coming years, finance its capital purchases. There has been a review done of the first four years of CN Marine's operation. As I say, this year's figure of 7% is now under review very actively between CN Marine, CN and the Department of Transport.

Mr. Evans: It is under review. What is your anticipation, that this would increase, decrease?

Mr. Tingley: I have no way of answering that, Mr. Evans, at this point in time.

The Chairman: Mr. Kelly.

Mr. Kelly: In reading Mr. Tingley's testimony, I think he said at one point, when asked by someone about this internal process or decision-making process in DOT, that he was unfamiliar with the system and unfamiliar with the relationship of DOT to Treasury Board and vice versa. I thought to myself, how strange that the president of a major subsidiary of a major corporation, of a dominating Crown corporation, would be unfamiliar with the system. I wondered further what his background was. May I ask him?

Mr. Tingley: My background? I am a boy from a farm in Petitcodiac, New Brunswick.

Mr. Kelly: I do not mean that. What is your immediate past?

Mr. Tingley: I have been an employee of Canadian National since 1950. I am a civil engineer. I have worked in engineering roles until about 1960 and then I was involved in management roles within CN.

Mr. Kelly: So your career has been inside Crown corporations.

Mr. Tingley: That is right.

Mr. Kelly: And yet you really do not know how a Crown corporation relates to the government and you are unaware of how the system of government operates.

Mr. Tingley: Well, something you said earlier, we are told with great frequency that this will have to go to Treasury Board or Treasury Board says this or Treasury Board says that. The mechanism between the Ministry of Transport and Treasury Board, we certainly are not familiar with that mechanism or how that is done. I must admit I have had two or three meetings with Mr. Mullington. We have discussed certain things, but I am not aware of the mechanism that goes on.

Mr. Kelly: Is there any attempt, when someone is appointed to the presidency or a chair of a Crown corporation or a subsidiary, to introduce them to the system so they know, in as precise a way as possible, how the system works?

Mr. Mullington: There are informal contacts, Mr. Kelly. There is no system, if you will, no arrangement in place to indoctrinate appointees. I do not say the Treasury Board does not indoctrinate.

M. Tingley: Ce rendement sur le capital a été fixé de façon à permettre à CN Marine de financer à l'avenir elle-même ses achats d'équipement. On a examiné les quatre premières années de fonctionnement de CN Marine et, comme je l'ai dit, le chiffre de 7 p. 100 de cette année est actuellement en cours de renégociation.

M. Evans: Pensez-vous qu'il va augmenter ou diminuer?

M. Tingley: Je n'ai aucun moyen de le prévoir, monsieur Evans.

Le président: Monsieur Kelly.

M. Kelly: Monsieur Tingley, dans son témoignage, a dit qu'il ne connaissait pas le processus de prise de décision interne au ministère des Transports ni les relations entre celui-ci et le Conseil du Trésor. J'ai trouvé curieux que le président d'une grande filiale d'une société de la Couronne aussi importante ne connaisse pas le système. Je me suis demandé alors d'où il venait et je voudrais lui poser la question maintenant.

M. Tingley: D'où je viens? Je viens d'une ferme de Petitcodiac au Nouveau-Brunswick.

M. Kelly: Ce n'est pas ce que je veux dire. Où avez-vous travaillé jusqu'à maintenant?

M. Tingley: Je suis employé du Canadien national depuis 1950 et j'ai une formation d'ingénieur civil. J'ai travaillé en tant qu'ingénieur jusqu'aux environs de 1960 et depuis je travaillé en capacité de gestionnaire au CN.

M. Kelly: Toute votre carrière s'est donc déroulée dans une société de la Couronne.

M. Tingley: C'est exact.

M. Kelly: Et pourtant vous ne connaissez pas les relations entre une société de la Couronne et le gouvernement et vous ne savez pas comment fonctionne la machine administrative.

M. Tingley: C'est-à-dire que l'on nous répète sans arrêt que telle ou telle chose va devoir être soumise au Conseil du Trésor ou que le Conseil du Trésor veut ceci ou exige cela. Je ne connais certainement pas le mécanisme qui existe entre le ministère des transports et le Conseil du Trésor. Je reconnais que j'ai rencontré deux ou trois fois M. Mullington et que nous avons discuté d'un certain nombre de choses mais je ne suis pas informé du mécanisme.

M. Kelly: Lorsqu'on nomme un titulaire à la présidence d'une société de la Couronne ou d'une filiale, ne cherche-t-on pas à l'informer du fonctionnement du système de façon très précise?

M. Mullington: Il y a des contacts officiels, monsieur Kelly, mais on n'essaie pas d'endoctriner de façon systématique les nouveaux titulaires; ce qui ne signifie pas que le Conseil du Trésor n'endoctrine pas les gens.

[Text]

Mr. Kelly: There is always the potential for a plea of ignorance, then, in any sort of accountability session, is there not?

Mr. Mullington: I think it is more a matter of the department. The department is a link between the Crown corporation and the minister. The Treasury Board is an adjunct to that. The Treasury Board essentially is the final committee of ministers' approving financial transactions.

Mr. Kelly: The Treasury Board sets standards, does it not?

Mr. Mullington: Yes it does.

Mr. Kelly: Okay. One final question, Mr. Chairman. In reply to the question, what did CN receive for \$163,000, I think Mr. Tingley said: Each time the money was moved lawyers were involved. I wonder how many times the money was moved.

Mr. Tingley: I believe four or five times.

Mr. Kelly: Four or five times. What is that on an average?

Mr. Dye: \$30,000, \$40,000.

Mr. Kelly: So the cost of moving money is \$30,000 or \$40,000?

Mr. Tingley: I think I also said that there was an arrangement struck whereby we were paying 0.05%, or this was what was going through the backyard.

• 1240

I think I have also said on occasion in front of this committee that we considered that this money had been disbursed to the dockyard. Their money . . .

Mr. Kelly: It was their account; but you are the agent.

Mr. Tingley: We felt the money was held in escrow for the benefit of the dockyard, but we felt we had to have some protection on that money.

Mr. Kelly: Okay. But if you are the agent, why do you have to pay them? If it is their money, why were they not paying you, if you were the agent?

Mr. Tingley: If the money was held in escrow for the benefit of the dockyard, we were looking for protection. We have \$30 million there which as far as we are concerned, as I say, has been dispensed to the dockyard. We were looking for protection for that. We had several routes to go. We could have insured it for \$400,000 or more. We could have gone for a bank guarantee, which probably would have been 1.5% or something of that nature. The route we took was that the trust fund was established in the name of the dockyard. We used their name. They had to go through the mechanism.

Mr. Kelly: I understand.

Mr. Tingley: They had to do the work.

[Translation]

M. Kelly: Si bien qu'ils peuvent toujours plaider l'ignorance lorsqu'il s'agit de rendre des comptes?

M. Mullington: Je pense que cela relève plutôt du ministère. C'est le ministère qui fait le lien entre la société de la Couronne et le ministre et le Conseil du Trésor vient se greffer là-dessus. Le Conseil du Trésor n'est rien d'autre qu'un comité de ministres qui approuve en dernier ressort les transactions financières.

M. Kelly: Mais le Conseil du Trésor impose des normes, n'est-ce pas?

M. Mullington: Oui.

M. Kelly: Bien. Une dernière question, monsieur le président. À la question de savoir ce que le CN a reçu en échange des \$163,000, je crois que M. Tingley a répondu: Chaque fois qu'il y avait un transfert d'argent, des avocats étaient consultés. Combien de transferts y a-t-il eu?

M. Tingley: Quatre ou cinq, je crois.

M. Kelly: Cela fait donc combien par transfert?

M. Dye: Entre \$30,000 et \$40,000.

M. Kelly: Un transfert d'argent coûte donc entre \$30,000 et \$40,000?

M. Tingley: J'ai dit également qu'une entente a été conclue aux termes de laquelle nous payons 0.05 p. 100, du moins c'est ce qui a été payé au chantier.

J'ai également dit à l'occasion à ce comité que nous considérons que cette somme était versée au chantier naval. C'était son argent.

M. Kelly: C'était sur son compte, mais c'est vous qui étiez l'agent.

M. Tingley: Nous pensions que l'argent était conservé en dépôt pour le compte du chantier, mais nous voulions une certaine protection.

M. Kelly: Bon. Mais si vous êtes l'agent, pourquoi devez-vous les payer? Si c'était leur argent, pourquoi est-ce qu'ils ne vous payaient pas, si vous étiez l'agent?

M. Tingley: Étant donné que nous conservions l'argent en dépôt pour le compte du chantier, nous voulions une certaine protection car la somme en jeu était de \$30 millions. Nous avions plusieurs moyens pour cela. Nous aurions pu assurer la somme au prix de \$400,000 ou plus. Nous aurions pu demander une garantie bancaire, ce qui nous aurait probablement coûté 1.5 p.100 ou plus. Le moyen que nous avons choisi est celui d'un compte fiduciaire ouvert au nom du chantier. Nous nous servions de son nom et il lui fallait passer par ce mécanisme.

M. Kelly: Je vois.

M. Tingley: Il devait faire le travail.

[Texte]

Mr. Kelly: I understand. I just find it odd that the agent has to pay that fee. I would have thought they would have been paying you to look after the account.

Secondly, their bill seems excessive: \$30,000 or \$40,000 each time they moved money. Could this committee see the bill? Could we see what you get for \$30,000 or \$40,000?

Mr. Tingley: I do not think there was a bill as such. It was an arrangement that they got a half of 1%.

The Chairman: Mr. Kelly, I think the Auditor General thought he might be able to clarify one or two of the points you were making.

Mr. Dye.

Mr. Dye: I understood the testimony to go along with your assumption that after the contract was signed with the shipbuilder, at some time after negotiations were entered into to offer a reduction in the price—my evidence shows that on December 12, 1979, CN Marine signed a contract for the construction of the vessel at Saint John Shipbuilding & Dry Dock, and the contract called for 13 milestone payments, from January 30, 1980 to June 30, 1981, for a total of \$47.8 million. On that very same day, my evidence shows, the shipbuilder offered. So I do not think it was at some time after; I think it was on the same day. And that leads me to surmise, not having documentary evidence of everything going on, that indeed there were a lot of negotiations going on beforehand.

I think the testimony at this moment reads that the milestones did change. I cannot understand how the milestones changed, based on the evidence and the documentation made available to me. I do not think the milestones did change at all.

Mr. Kroeger stated that he could not recall, I think, whether he signed. I do not think he did sign for the transfer of funds. I believe it was an FI-2; that would be somebody about seven levels below Mr. Kroeger authorizing the payment of what turned out to be about \$15 million. The request was for \$20 million, and \$5 million was knocked off based on the source and application of funds. So I do not think Mr. Kroeger had any knowledge of signing that document.

The testimony just now that a big saving has been made of \$400,000 by not having to pay for insurance on money or that half of 1% was paid—I think this is absolutely ludicrous. It costs nothing to leave the money in the Consolidated Revenue Fund.

The Chairman: Okay.

Mr. Kroeger, any comment?

Mr. Kroeger: No, I do not think so.

The Chairman: I have one, and I hope it is the last question, concerning the comprehensive audit. I hope Mr. Tingley, Mr. Kroeger, and Mr. Dye will all listen carefully, because it is going to be an all-encompassing question.

Mr. Dye has said in his remarks that it would be in the public interest, in view of the fact that CN Marine has

[Traduction]

M. Kelly: Je vois. Je trouve cela simplement curieux que ce soit l'agent qui doit supporter ces frais et je me serais plutôt attendu à ce que ce soit le chantier qui vous paie pour gérer ce compte.

Deuxièmement, la facture me paraît excessive: \$30,000 ou \$40,000 pour chaque transfert d'argent. Pourrions-nous voir cette facture? Pourrions-nous voir ce que vous avez obtenu chaque fois pour \$30,000 ou \$40,000?

M. Tingley: Il n'y avait pas vraiment de facture en tant que telle mais un accord disant qu'ils toucheraient un demi pour cent.

Le président: Monsieur Kelly, je crois que l'Auditeur général pense pouvoir préciser un ou deux points.

Monsieur Dye.

M. Dye: J'ai cru comprendre que le témoin acceptait votre hypothèse que des négociations ont été entamées, après la signature du contrat avec le chantier naval, en vue d'une réduction de prix. Les indications que je possède montrent que le 12 décembre 1979, CN Marine a signé un contrat pour la construction du navire avec le chantier Saint John Shipbuilding & Dry Dock et que ce contrat prévoyait treize paiements échelonnés du 30 janvier 1980 au 30 janvier 1981, pour un montant total de \$47.8 millions. Le même jour le constructeur a fait cette offre. Ce n'était donc pas quelque temps après, c'était le même jour et cela m'amène à croire qu'il y a eu beaucoup de négociations préalables à la signature du contrat, encore que je n'aie pas les documents pour le prouver.

Le témoin semble dire que les paiements échelonnés ont été modifiés. Je ne vois pas du tout en quoi, selon les documents qui m'ont été remis. En fait, je crois qu'ils n'ont pas changé du tout.

M. Kroeger dit qu'il ne se souvient pas s'il a signé ou non. Je crois qu'il n'a pas donné sa signature au transfert de fonds. Je crois qu'il s'agissait d'un FI-2 qui a autorisé le paiement de \$15 millions, c'est-à-dire quelqu'un à sept niveaux en dessous de M. Kroeger dans l'échelle hiérarchique. La demande initiale était de \$20 millions, qui a été réduite de \$5 millions au vu de la source et de l'utilisation des fonds. Je ne pense donc pas que M. Kroeger ait jamais signé le document.

On vient de nous dire qu'on avait économisé \$400,000 sous forme de primes d'assurance sur cet argent et que l'on a versé plutôt un demi pour cent; tout cela est parfaitement ridicule. Il ne coûte absolument rien de laisser l'argent dans le Fonds du revenu consolidé.

Le président: Bien.

Monsieur Kroeger, avez-vous quelque chose à ajouter?

M. Kroeger: Non, je ne pense pas.

Le président: J'ai une question moi-même, et j'espère que ce sera la dernière, sur la vérification intégrée. J'espère que M. Tingley, M. Kroeger et M. Dye ont tous écouté attentivement car elle va porter sur l'ensemble des problèmes.

M. Dye a dit qu'il serait dans l'intérêt du public qu'une vérification intégrée indépendante soit menée afin de savoir si

[Text]

received over \$500 million from the Consolidated Revenue Fund since 1979, to carry out an independent comprehensive audit to determine whether the corporation is properly managed. Comprehensive audits are fairly commonplace, and I do not think Mr. Dye was claiming that he wants to do it, but there is adequate expertise in the profession now.

Then, in Mr. Kroeger's statement, he says a joint evaluation of the agreement was undertaken. Arising out of this was an agreement that an independent audit would be taken during 1983-1984 to assess the efficiency and economy of CN Marine's operations.

• 1245

Now, Mr. Kroeger, are you referring to an independent comprehensive audit there? Mr. Tingley, what would your views be on Mr. Dye's suggestion?

Mr. Kroeger: In the early draft of that statement, I think we actually had an adjective in; and we took it out because we were not quite sure what would be the right one until we ourselves—CN and CN Marine—agreed with the terms of reference. Certainly, you tend to do something that would approximately be a comprehensive audit, and it would be independent.

If I understand comprehensive audit correctly, it is intended to assess the efficiency or the cost effectiveness of the operation. If that is the object... Exactly which term of art one would use we will probably decide after we have the terms of reference worked out. The overall intent is not in doubt.

The Chairman: Mr. Tingley, how does CN Marine feel about a comprehensive audit?

Mr. Tingley: As I have indicated to you before, CN is responsible for the management of CN Marine. This is the way it was set up. As Mr. Kroeger says, in the review of the tripartite agreement to date, there is mention of an independent audit. Actually, as to how far this goes, what the terms of reference are, who is going to do it and that sort of thing, I think that would be worked out jointly between CN, Transport and CN Marine.

The Chairman: Have you ever discussed with your auditors having a comprehensive audit?

Mr. Tingley: When you say "our auditors", are you speaking of Coopers & Lybrand?

The Chairman: Coopers & Lybrand, yes.

Mr. Tingley: No, not that I know of. I would not necessarily know, because this could very well have been... This is what we call a headquarters function, anyway.

The Chairman: Was Mr. Thomas trying to get the floor?

Mr. Thomas: No.

The Chairman: Okay.

I think that completes our hearing, gentlemen, if I can find the agenda again. Yes, I just have to authorize the printing of a schedule of CN Marine Inc.'s 1983 operating contract

[Translation]

la société est correctement gérée, étant donné l'importance de la somme de \$500 millions que CN Marine a tirée du Fonds du revenu consolidé depuis 1979. Les vérifications intégrées sont une chose pratiquement courante et je ne crois pas que M. Dye revendique l'affaire, mais les experts ne manquent pas.

Ensuite, dans sa déclaration, M. Kroeger a dit qu'une évaluation conjointe de l'accord était en cours et qu'il avait été décidé, dans ce contexte, qu'une vérification comptable indépendante serait entreprise en 1983-1984 afin d'évaluer l'efficacité de la gestion de CN Marine.

Monsieur Kroeger, s'agit-il là d'une vérification intégrée indépendante? Monsieur Tingley, que pensez-vous de la suggestion de M. Dye?

M. Kroeger: Je crois que dans le brouillon de la déclaration figurait un adjectif et je crois que nous l'avons enlevé, car nous ne savions pas lequel employer tant que nous—c'est-à-dire le CN et CN Marine—n'aurions pas arrêté le mandat de cette vérification. Quoi qu'il en soit, la vérification serait aussi complète que possible et serait indépendante.

Si je comprends bien ce qu'est une vérification intégrée, elle sert à déterminer l'efficacité ou la rentabilité de l'entreprise. Si tel est le cas... je ne sais pas exactement de quel terme technique il faut employer tant que nous n'aurons pas arrêté exactement le mandat, mais il ne peut pas y avoir de doute quand à nos intentions.

Le président: Monsieur Tingley, que pense CN Marine d'une vérification intégrée?

M. Tingley: Ainsi que je l'ai dit, le CN est responsable de la gestion de CN Marine. C'est ainsi que les choses ont été organisées. Ainsi que M. Kroeger l'a dit, dans le cadre de la révision de l'accord tripartite, on envisage de procéder à une vérification comptable indépendante. Jusqu'où ira cette vérification, quel en sera le mandat, qui va la faire, je pense que le CN, CN Marine et le ministère des Transports en décideront conjointement.

Le président: Avez-vous jamais parlé avec vos comptables d'une vérification intégrée?

M. Tingley: Par «nos comptables», entendez-vous *Coopers and Lybrand*?

Le président: Oui.

M. Tingley: Non, pas que je sache. Je n'en serais pas nécessairement informé, car c'est une question qui relève du siège social, de toute façon.

Le président: M. Thomas demande-t-il la parole?

M. Thomas: Non.

Le président: Bien.

Je crois que cela met fin à nos travaux pour aujourd'hui; j'essaie de retrouver l'ordre du jour. Oui, il ne me reste qu'à autoriser l'impression en annexe du contrat de fonctionnement

[Texte]

summary, which was produced after questions by Mr. Desmarais on Tuesday. That will be amended to the minutes of today's proceedings as *Appendix PUBL-119*.

I am wanting to remind the members there will be no meetings of the committee next week; but starting on the week of March 14, the Canada Post Corporation will be appearing before the committee. We will be having a briefing meeting on Monday, March 14, at 4.00 p.m.

Mr. Hovdebo: Mr. Chairman, will we be able to call these witnesses back, if we find it necessary?

The Chairman: Oh, I am sure these witnesses would be delighted to come back, if necessary. Thank you all, gentlemen, for being with us today.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Traduction]

de CN Marine Incorporée 1983 qui a été déposé par suite des questions de M. Desmarais, mardi. Il sera annexé à notre procès-verbal d'aujourd'hui en tant que *Annexe PUBL-119*.

Je vous rappelle que nous n'avons pas de réunion la semaine prochaine, mais que nous entendrons à partir du 14 mars la Société canadienne des postes. Une réunion d'information se tiendra le lundi 14 mars à 16h00.

M. Hovdebo: Monsieur le président, pourrions-nous convoquer de nouveau nos témoins d'aujourd'hui, si nécessaire?

Le président: Je suis sûr qu'ils se feront un plaisir de revenir, si nécessaire. Merci à tous d'être venus.

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.

APPENDIX "PUBL-119"

CN MARINE INC.
 1983 OPERATING CONTRACT
 SUMMARY - WATER SERVICES
 (IN \$000's)

	NORTH SYDNEY PORT AUX BASQUES	ARGENTIA	COASTAL	BORDEN TORMENTINE	DIGBY SAINT JOHN	YARMOUTH	TOTAL
TOTAL COMMERCIAL REVENUE	\$ 12,628	\$ 1,943	\$ 2,995	\$ 6,810	\$ 6,201	\$ 5,577	\$ 36,154
TOTAL GOVERNMENT CONTRACT	\$ 43,130	\$ 6,152	\$ 36,551	\$ 27,493	\$ 8,558	\$ 7,550	\$ 129,434
OTHER (RECEIVABLES)	\$ 436	\$ 336	\$ 304	\$ 137	\$ (418)	\$ 323	\$ 1,118
TOTAL CONTRACT	\$ 43,566	\$ 6,488	\$ 36,855	\$ 27,630	\$ 8,140	\$ 7,873	\$ 130,552
TOTAL REVENUES	\$ 56,194	\$ 8,431	\$ 39,850	\$ 34,440	\$ 14,341	\$ 13,450	\$ 166,706
TOTAL EXPENSES	\$ 51,428	\$ 7,711	\$ 36,382	\$ 31,407	\$ 13,040	\$ 12,296	\$ 152,263

CN MARINE INC
1983 OPERATING CONTRACT
SUMMARY
(in \$000's)

	NORTH SYDNEY PORT AUX BASQUES - RAIL	BORDEN TORMENTINE - RAIL	TOTAL RAIL	RAIL & WATER GRAND TOTAL
TOTAL COMMERCIAL REVENUE	\$ 3,750	\$ 181	\$ 3,931	\$ 40,085
TOTAL GOVERNMENT CONTRACT	19,744	3,622	23,366	152,800
OTHER - (RECEIVABLE)	<u>522</u>	<u>23</u>	<u>545</u>	<u>1,663</u>
TOTAL REVENUES	<u>\$24,016</u>	<u>\$ 3,826</u>	<u>\$27,842</u>	<u>\$194,548</u>
TOTAL EXPENSES	<u>\$24,016</u>	<u>\$ 3,826</u>	<u>\$27,842</u>	<u>\$180,105</u>

APPENDICE "PUBL-119"

CN MARINE INC.
 CONTRAT D'EXPLOITATION 1983
 SOMMAIRE - SERVICES MARITIME
 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	NORTH SYDNEY PORT-AUX-BASQUES	ARGENTIA	COASTAL	BORDEN CAP-TORMENTIN	DIGBY SAINT-JEAN	YARMOUTH	TOTAL
TOTAL DES RECETTES COMMERCIALES	12 628 \$	1 943 \$	2 995 \$	6 810 \$	6 201 \$	5 577 \$	36 154 \$
TOTAL DES CONTRATS GOUVERNEMENTAUX	43 130 \$	6 152 \$	36 551 \$	27 493 \$	8 558 \$	7 550 \$	129 434 \$
AUTRES - (CRÉANCES)	436 \$	336 \$	304 \$	137 \$	(418) \$	323 \$	1 118 \$
TOTAL DES CONTRATS	43 566 \$	6 488 \$	36 855 \$	27 630 \$	8 140 \$	7 873 \$	130 552 \$
TOTAL DES RECETTES	56 194 \$	8 431 \$	39 850 \$	34 440 \$	14 341 \$	13 450 \$	166 706 \$
TOTAL DES DÉPENSES	51 428 \$	7 711 \$	36 382 \$	31 407 \$	13 040 \$	12 296 \$	152 263 \$

CN MARINE INC.
CONTRAT D'EXPLOITATION 1983
SOMMAIRE
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	NORTH SYDNEY PORT-AUX-BASQUES - RAIL	BORDEN CAP-TORMENTIN - RAIL	TOTAL - RAIL	TOTAL GLOBAL - RAIL et EAU
TOTAL DES RECETTES COMMERCIALES	3 750 \$	181 \$	3 931 \$	40 085 \$
TOTAL DES CONTRATS GOUVERNEMENTAUX	19 744	3 622	23 366	152 800
AUTRES - (CRÉANCES)	522	23	545	1 663
TOTAL DES RECETTES	<u>24 016 \$</u>	<u>3 826 \$</u>	<u>27 842 \$</u>	<u>194 548 \$</u>
TOTAL DES DÉPENSES	<u>24 016 \$</u>	<u>3 826 \$</u>	<u>27 842 \$</u>	<u>180 105 \$</u>



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacre-Coeur Boulevard,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnement et Services Canada,
45, boulevard Sacre-Coeur
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, MARCH 3, 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General;
Mr. V. Sahgal, Principal, Audit Operations Branch.

From the Department of Transport:

Mr. Arthur Kroeger, Deputy Minister;
Mr. N.G. Mulder, Administrator, Canadian Surface
Transportation Administration.

From C.N. Marine:

Mr. R.J. Tingley, President and General Manager;
Mr. M.O. Ryder, Manager, Accounting and Finance.

From Canadian National Railways:

Mr. S.D.H. Thomas, Corporate Comptroller.

From the Treasury Board of Canada:

Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corpora-
tions Division, Program Branch.

LE JEUDI 3 MARS 1983

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général;
M. V. Sahgal, directeur principal, Direction des opérations
de vérification.

Du Ministère des Transports:

M. Arthur Kroeger, sous-ministre;
M. N.G. Mulder, administrateur, Administration cana-
dienne des transports de surface.

De C.N. Marine:

M. R.J. Tingley, président et gérant général;
M. M.O. Ryder, gérant, Comptabilité et finances.

De Canadien National:

M. S.D.H. Thomas, contrôleur.

Du Conseil du Trésor du Canada:

M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés
de la Couronne, Direction des programmes.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 73

Tuesday, March 15, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 73

Le mardi 15 mars 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Public Accounts

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House
of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—
Chapter 2—Accountability of Crown-owned
Corporations

CONCERNANT:

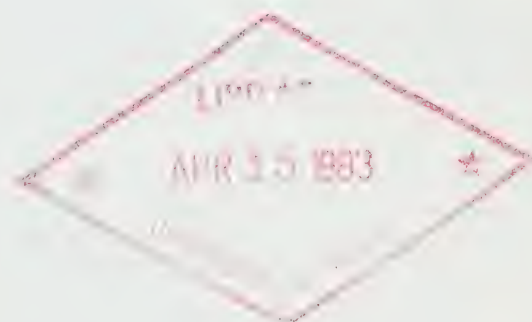
Rapport du Vérificateur général du Canada à la
Chambre des communes pour l'année financière
terminée le 31 mars 1982—Chapitre 2—Obligation de
rendre compte des sociétés propriété de la Couronne

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Norman Kelly
Lyle S. Kristiansen
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Ralph Ferguson
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Ron Huntington
André Maltais
Gus Mitges
John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

FRIDAY, MARCH 11, 1983

Stan J. Hovdebo (ALTERNATE) replaced Doug Anguish
(PERMANENT)

Doug Anguish replaced Stan J. Hovdebo

TUESDAY, MARCH 15, 1983

Lyle S. Kristiansen replaced Stan J. Hovdebo

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

LE VENDREDI 11 MARS 1983

Stan J. Hovdebo (SUBSTITUT) remplace Doug Anguish
(PERMANENT)

Doug Anguish remplace Stan J. Hovdebo

LE MARDI 15 MARS 1983

Lyle S. Kristiansen remplace Stan J. Hovdebo

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MARCH 15, 1983
(84)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 9:40 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly, Kristiansen, Lang and Massé.

Other Member present: Mr. Bradley.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. From the Canada Post Corporation: Mr. René J. Marin, Chairman of the Board of Directors; Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations.

Messrs. Dye, Marin and Warren made statements and answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Response by the Canada Post Corporation to the Sixteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, dated June 22, 1982, entitled "Supplementary Information presented to the Standing Committee on Public Accounts of the House of Commons, January 12, 1983" (*See Appendix "PUBL-120"*); and

Letter from the Minister of Consumer and Corporate Affairs, dated March 14, 1983, responding to the Sixteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, dated June 23, 1982, and to the Chairman's letter, dated January 17, 1983, printed as Appendix "PUBL-109", Issue No. 67, February 15, 1983 (*See Appendix "PUBL-121"*).

At 11:02 o'clock a.m. this day, the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 15 MARS 1983
(84)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 9h40 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly, Kristiansen, Lang et Massé.

Autre député présent: M. Bradley.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. De la Société canadienne des postes: M. René J. Marin, président du conseil d'administration; Mr. R. Michael Warren, président—directeur général.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et tout particulièrement le chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne.

MM. Dye, Marin et Warren font des déclarations et répondent aux questions.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président autorise que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et délibérations de ce jour:

Réponse de la Société canadienne des postes au seizième rapport du Comité permanent des comptes publics en date du 22 juin 1982 intitulé «Renseignements supplémentaires présentés au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes le 12 janvier 1983» (*Voir Appendice «PUBL-120»*); et

Lettre du ministre de la Consommation et des Corporations en date du 14 mars 1983, en réponse au seizième rapport du Comité permanent des comptes publics en date du 23 juin 1982 et à la lettre du président en date du 17 janvier 1983, publiée comme Appendice «PUBL-109», fascicule n° 67, le 15 février 1983 (*Voir Appendice «PUBL-121»*).

A 11h02, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, March 15, 1983

• 0941

The Chairman: Order, please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 2, Accountability of Crown-owned Corporations.

I welcome our witnesses this morning. Starting from my immediate right, of course, is Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General of Canada; next to him is Mr. D. G. Timmins, Audit Director, Audit Operations Branch; next is Mr. R. M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch.

From the Canada Post Corporation, at the side table we have Mr. René Marin, Chairman of the Board of Directors; Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer; Mr. G. C. Ferguson, Director, Executive Secretariat; next, Mr. K. J. Harry, Executive Vice-President, Finance and Administration; then Mr. S. T. Cooke, Executive Vice-President, Personnel and Labour Relations; and Mr. A. F. Lizotte, Executive Vice-President and Chief Operating Officer.

Welcome, gentlemen.

As is our custom, the statements circulated in advance by the Auditor General and by the Chairman of Canada Post and by the President of Canada Post, will be taken as read and will be printed at this point in the evidence of our proceedings.

Statement by Kenneth M. Dye, F.C.A., (Auditor General of Canada):

15 March 1983

In 1980-81, my Office carried out a comprehensive audit of the Post Office Department, and I included the findings and recommendations arising from it in my Report to the House of Commons for the year ended 31 March 1981.

Subsequent to our audit, the Canada Post Corporation Act was proclaimed on 16 October 1981, establishing a new Crown corporation to succeed the Post Office Department. Under these circumstances, the President and other senior officials of Canada Post Corporation appeared before this Committee on 16 and 18 February 1982 for hearings designed to inform the Committee of the Corporation's plans to improve postal operations.

We understand that the purpose of today's meeting is to allow the Committee to complete its review of the comprehensive audit report, to review the Corporation's progress in

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 15 mars 1983

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. Conformément au mandat permanent conféré par le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982, et plus particulièrement le chapitre 2, Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne.

Je souhaite donc la bienvenue aux témoins ce matin. Ils sont, à partir de ma droite, M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général du Canada; à sa droite, M. D.G. Timmins, directeur de la vérification, Direction des opérations de vérification; M. R.M. Dubois, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification.

De la Société des Postes du Canada, assis à la table de côté, M. René Marin, président du conseil d'administration; M. R. Michael Warren, président—directeur général; M. G.C. Ferguson, directeur, secrétariat de la haute direction; puis de M. K.J. Harry, vice-président à la direction, Services financiers et administration; M. S.T. Cooke, vice-président à la direction, Personnel et relations du travail; et M. A.F. Lizotte, vice-président à la direction et administrateur en chef.

Bienvenue, messieurs.

Comme à l'habitude, les déclarations du vérificateur général, du président du conseil d'administration de Postes Canada, et du président—directeur général de Postes Canada ont été distribuées d'avance, et sont considérées comme lues, afin qu'on puisse les imprimer dans les délibérations de notre Comité.

Commentaire d'introduction du Vérificateur général du Canada, M. Kenneth M. Dye, FCA à la réunion du CCP portant sur la vérification intégrée du ministère des Postes:

Le 15 mars 1983

Mon Bureau a effectué, en 1980-1981, une vérification intégrée du ministère des Postes. Mon Rapport à la Chambre des communes, pour l'exercice terminé le 31 mars 1981, présentait nos constatations et nos recommandations.

À la suite de notre vérification, il y a eu promulgation, le 16 octobre 1981, de la Loi sur la Société canadienne des postes. Cette loi créait une nouvelle société de la Couronne qui remplaçait le ministère des Postes. C'est dans ce contexte que le président et d'autres cadres supérieurs de la Société canadienne des postes sont venus témoigner devant le présent comité, les 16 et 18 février 1982, afin de faire connaître les projets de la Société en ce qui concerne l'amélioration des opérations postales.

Le but de la présente réunion, nous a-t-on dit, est de permettre au Comité de poursuivre son étude du rapport de vérification intégrée, d'examiner les progrès accomplis par la

[Texte]

respect of the 18 performance indicators, labour relations and financial self-sufficiency, and to discuss the accountability of Crown-owned corporations.

In my opening statement for the 16 February meeting, I indicated that the main audit issues that we would recommend for the Committee's attention and follow-up were: organizational structure and planning, mail service performance, plant operations and labour relations. A broader issue for the Committee to consider is the effect of the change from government department to Crown corporation status. The comments that follow reflect the issues noted above, which continue to be relevant.

Organizational structure and planning: In paragraph 13.37 of the 1981 Report we stated that "the balancing of central control with local autonomy is a matter that needs to be carefully addressed by the new Canada Post Corporation". The Corporation informed the Committee at the February 1982 meetings that it was in the process of reviewing this area, and the Committee may now want information on the current status.

We recommended, in paragraph 13.65 of the Report, that management improve its planning processes to produce better information and more flexible plans. Management previously indicated that improvements were in the process of implementation. The Committee may want to know the extent of implementation to date.

Mail service performance: Paragraphs 13.48, 13.110, 13.111, 13.125 and 13.126 were recommendations relating to mail service performance measurement and the reporting of measurement results. We stated that the existing measurement system for first-class mail should be improved, that appropriate measurement systems should be implemented for the other major postal services, and that performance figures for all major postal services should be made public at least annually. The Corporation agreed with our recommendations, but did not set out specific action plans or timetables. We have been advised subsequently that several systems and procedures have been implemented to resolve the problems noted in our report.

Plant operations: Paragraphs 13.77 to 13.90 relating to mail operations in postal plants, identified weaknesses in operational planning and control procedures. Of particular note was the failure to use engineered work standards. Management indicated plans for review in this area, and the Committee may now want to be advised of the current status.

Labour relations: As indicated in paragraph 13.144, the Corporation now has increased responsibility for collective bargaining, and this provides management with an opportunity to establish longer-term bargaining objectives. We have been advised that strategies have now been developed for all negotiations. The Committee may want to clarify whether

[Traduction]

Société en ce qui a trait aux 18 indicateurs de rendement, aux relations de travail et à l'autonomie financière et, également, d'examiner la question de l'obligation de rendre compte des sociétés qui sont la propriété de la Couronne.

Dans mon commentaire d'introduction du 16 février, je recommandais au Comité de faire l'étude et le suivi des points principaux suivants abordés au cours de notre vérification: la structure organisationnelle et la planification, le rendement des services postaux, les activités des établissements postaux et les relations de travail. Je lui proposais de se pencher sur une question plus vaste, soit l'étude des répercussions qu'entraîne la conversion du ministère des Postes en société de la Couronne. Les commentaires qui suivent portent sur les points susmentionnés, lesquels ont toujours la même importance.

Structure organisationnelle et planification: Nous avons indiqué au paragraphe 13.37 de notre Rapport de 1981 que «l'équilibre délicat entre le contrôle central et l'autonomie locale est un sujet sur lequel devrait se pencher attentivement la nouvelle société des Postes du Canada». La Société a indiqué au Comité, au cours des réunions de février 1982, qu'elle examinait cette question. Il se peut que le Comité désire savoir quelle est la situation actuelle.

Nous avons recommandé, au paragraphe 13.65 du Rapport, que la direction améliore ses processus de planification afin de produire des renseignements de meilleure qualité et des plans plus flexibles. La direction de la Société avait alors indiqué qu'elle travaillait à améliorer ce secteur. Il se peut que le Comité désire connaître les améliorations apportées à ce jour.

Rendement des services postaux: Les paragraphes 13.48, 13.110, 13.111, 13.125 et 13.126 présentaient des recommandations sur la mesure du rendement des services postaux et sur la communication des résultats de cette mesure. Nous avions alors indiqué qu'il faudrait améliorer le système de mesure du service du courrier de première classe, trouver des systèmes de mesure appropriés pour les autres services postaux principaux et communiquer au public, au moins une fois par année, les résultats de la mesure du rendement de tous les services principaux de la Société. Cette dernière a accepté nos recommandations sans fournir cependant de plans d'action et de calendrier précis. On nous a avisés que plusieurs systèmes et procédés avaient été établis afin de résoudre les problèmes signalés dans notre rapport.

Activités des établissements postaux: Les paragraphes 13.77 à 13.90 se rapportaient au traitement du courrier dans les établissements postaux et signalaient les faiblesses de la planification opérationnelle et des procédés de contrôle. Ils signalaient, entre autres, la non-utilisation de normes scientifiques de travail. La direction de la Société avait indiqué qu'elle prévoyait examiner ces questions. Il se peut que le Comité désire savoir où en est rendue cette étude.

Relations de travail: Comme l'indiquait le paragraphe 13.144, la Société possède désormais des responsabilités accrues en matière de négociation collective et cela fournit à la direction l'occasion d'établir des objectifs de négociation à plus long terme. On nous a avisés que des stratégies avaient été mises au point pour toutes les négociations. Il se peut que le Comité désire savoir s'il s'agit là de stratégies visant à établir

[Text]

these address long-term goals for future negotiations as recommended.

Post Office as a Crown Corporation: In paragraph 13.40 we commented on the need for Parliament to follow up on the benefits expected from conversion to a Crown Corporation. We see Parliament as continuing to have an important role in this. Areas of particular concern to Parliament include rate increases and financial self-sufficiency, especially in the present environment of Government restraint.

The Committee will appreciate that our usual practice is to follow up the implementation of recommendations after a reasonable period of time has elapsed so that management has the opportunity of taking corrective action. Now that the Post Office operates as a Crown Corporation, however, my Office does not have the legal mandate to follow up on this audit or to carry out further comprehensive audits.

The Committee previously recommended that the Auditor General should be authorized to follow up on his current comprehensive audit report and to conduct future comprehensive audits of the Corporation. I am hopeful that, in the absence of appropriate legislation, the Board of Directors and management of Canada Post Corporation will invite me to comply with the Committee's recommendation.

At this time I have no further information on whether, as previously recommended by the Committee, I will be reappointed as joint auditor of Canada Post, at least until such time as the Corporation achieves financial self-sufficiency. My reappointment, after the present term ends on 31 March 1983, would enable my Office to continue to provide an excellent professional service.

Statement of Mr. R.J. Marin, Chairman of the Board, Canada Post Corporation:

Mr. Chairman, I am pleased and honoured to have this opportunity to appear before the Standing Committee on Public Accounts. These sessions provide management of Canada Post Corporation the occasion to report on progress to date as well as to answer questions concerning the goals and future plans of the Corporation and general enquiries of Committee members.

The Sixteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts made several recommendations regarding Canada Post Corporation. Replies to some of these points, specifically progress relative to 18 performance indicators and other matters, have already only after a lengthy and valuable series of committee hearings and Parliamentary debate. This Act was proclaimed 16 October 1981 and, on that date, formally established Canada Post as a Crown corporation.

When the Canada Post Corporation Act was under debate in the House of Commons, many interested parties made

[Translation]

des objectifs à long terme pour les négociations futures, comme nous l'avions recommandé.

Les Postes, une société de la Couronne: Nous avons signalé, au paragraphe 13.40, qu'il est nécessaire que le Parlement effectue un suivi des avantages que l'on prévoit retirer de la convention du ministère en société de la Couronne. À notre avis, le rôle du Parlement demeure important à ce titre. Parmi les sujets susceptibles d'intéresser le Parlement, il y a la hausse du tarif postal et l'autonomie financière, notamment dans le contexte actuel de restriction des dépenses gouvernementales.

Le Comité sait sans doute que nous avons l'habitude d'effectuer un suivi de la mise en oeuvre de nos recommandations après avoir accordé à la direction des entités vérifiées des délais raisonnables pour corriger les lacunes relevées. Depuis que le ministère des Postes est devenu une société de la Couronne, mon Bureau ne possède plus, juridiquement, le mandat d'effectuer un suivi de la vérification susmentionnée ou d'effectuer d'autres vérifications intégrées.

Le Comité avait recommandé que «le Ministre permette au Vérificateur général de donner suite à son présent rapport de vérification intégrée et de mener plus tard d'autres vérifications intégrées de la Société». J'espère, malgré l'absence de dispositions d'ordre juridique en ce sens, que le conseil d'administration et que la direction de la Société canadienne des postes m'inviteront à donner suite à la recommandation du Comité.

Pour le moment, je ne sais si comme l'a déjà recommandé le présent Comité, je serai à nouveau nommé covérificateur de cette Société, tout au moins jusqu'à ce que cette dernière atteigne à l'autonomie financière. Mon mandat actuel se termine le 31 mars 1983. S'il est renouvelé, le Bureau continuera d'offrir à la Société d'excellents services professionnels.

Déclaration de M. R.J. Marin, président du Conseil d'administration de la Société canadienne des postes:

Monsieur le président, je suis très heureux de pouvoir participer à la réunion du Comité permanent des comptes publics. Ces sessions permettent à la Société canadienne des Postes de faire connaître ses progrès jusqu'à ce jour ainsi que de répondre aux questions sur les buts et les projets de la Société. Elles permettent également à la Société de répondre aux demandes de renseignements des membres du Comité.

Le seizième rapport du Comité permanent des comptes publics a présenté plusieurs recommandations concernant la Société canadienne des Postes. Des réponses à quelques-unes de ces recommandations, particulièrement à celles sur les progrès relatifs aux dix-huit (18) indices de réalisation et d'autres sujets, ont déjà été soumises à ce Comité. Le Président—directeur général de la Société canadienne des Postes, M. Michael Warren, fera des remarques sur ces indices, de même que sur l'ensemble des activités de la Société. Les autres recommandations contenues dans ce rapport ont été soumises au ministre responsable de la Société canadienne des Postes pour étude.

Ce document traitera des questions de contrôle et d'imputabilité, en ce qui concerne particulièrement la Société cana-

[Texte]

representations concerning the ultimate constitution of Canada Post Corporation. A host of people, including senior Post Office personnel, Members of Parliament, organized labour, major users of the postal service, and various national associations, all commented on the need for clear and specific instructions and procedures to be written into the Act.

I believe these concerns were answered by the final legislation. The Canada Post Corporation Act been submitted to this Committee. Canada Post Corporation President Michael Warren will be addressing these indicators and the overall business of the Corporation in his remarks. The remaining recommendations contained in that Report have been referred to the Minister responsible for Canada Post Corporation for resolution.

This document will address the issues of control and accountability, with particular reference to Canada Post Corporation, as they are addressed in the Auditor General's Report for the fiscal year ended 31 March 1982, and as they are proposed in Bill C-123, the Government Organization Bill.

The Canada Post Corporation Act is a fairly recent legislative enactment. It was passed unanimously by the House of Commons on 14 April 1981 sets out very clearly our responsibilities and obligations in fulfilling our mandate. For example, the process of establishing new regulations, the mechanism whereby rates and other important changes are set, provides for a unique, clearly representative review both by the public and the Government. The process has allowed for close examination of our regulatory proposals and most recently created considerable consensus on the definition of a letter among business interests.

In his Report for the fiscal year ended 31 March 1982, the Auditor General raised several specific points concerning the general accountability framework of Crown corporations. But in most cases, the Canada Post Corporation Act already answers these concerns through its existing procedures and instructions.

The 'General Accountability Framework' proposed by the Auditor General consists of six areas of concern: mandate and authorization, reporting, financing, directing, controlling, and auditing of Crown corporations. I wish to consider each of these points briefly, with observations on how they affect the existing mandate for Canada Post Corporation.

For example, the Auditor General's Report noted that the mandates of Crown corporations are often only vaguely defined. But the Canada Post Corporation Act (Section 5) contains a number of clear 'Objects of the Corporation' that are both current and continuing. Topics treated in this section include maintaining adequate postal service as well as the desirability of improving and extending Canada Post's products and services in light of new developments in communications technology.

[Traduction]

dienne des Postes, telles qu'elles sont présentées dans le rapport du Vérificateur général pour l'année budgétaire terminée le 31 mars 1982 et telles qu'elles sont proposées dans le projet de loi C-123, Loi organique de 1982.

La Loi sur la Société canadienne des Postes est assez récente. Suite à une longue série de séances de comités et de débats parlementaires, elle fut adoptée à l'unanimité par la Chambre des communes le 14 avril 1981. La loi fut promulguée le 16 octobre de la même année, et ainsi Postes Canada est devenue une société de la Couronne.

Lors des débats de la Chambre des communes sur la Loi sur la Société canadienne des Postes, un nombre d'intéressés ont fait des recommandations quant à la structure éventuelle de la Société canadienne des Postes. Plusieurs personnes, y compris le personnel cadre du ministère, les députés, la main-d'oeuvre syndiquée, les usagers principaux du service postal et diverses associations nationales, ont souligné le besoin d'insérer des directives et procédures précises dans la nouvelle loi.

J'estime que ces soucis et ces intérêts ont été adéquatement solutionnés dans le texte final de la Loi sur la Société canadienne des Postes. Celle-ci définit très clairement les responsabilités et obligations que la Société doit respecter dans la réalisation de son mandat. Le procédé selon lequel les nouveaux règlements sont adoptés, le mécanisme selon lequel les modifications des tarifs et autres changements importants sont effectués, permet au public et au gouvernement d'étudier de façon unique et représentative les propositions de règlements de la Société. Récemment, ce procédé a permis à la Société d'arriver à un accord de principe avec le monde des affaires au sujet de la définition du terme lettre.

Dans son rapport pour l'année budgétaire terminée le 31 mars 1982, le Vérificateur général a soulevé plusieurs points précis concernant la structure générale de rendre compte des sociétés de la Couronne. Cependant, dans la plupart des cas, les procédures et les directives actuelles de la Loi sur la Société canadienne des Postes reflètent adéquatement les propositions exprimées dans le rapport.

La «structure générale de rendre compte» proposée par le Vérificateur général comporte six domaines différents: mandat et autorisation, présentation des rapports, financement, direction, contrôle et vérification des sociétés de la Couronne. Je désire traiter brièvement de chacun de ces domaines et de la façon dont ils affectent le mandat actuel de la Société canadienne des Postes.

Le rapport du Vérificateur général indique que le mandat des sociétés de la Couronne est souvent vaguement défini. Toutefois, la Loi sur la Société canadienne des Postes (article 5) comprend un certain nombre de «missions de la Société» qui sont à la fois actuelles et continues. Les sujets traités dans cet article portent sur le maintien d'un service postal approprié ainsi que sur le désir d'améliorer et d'élargir la gamme des produits et services de la Société en tenant compte de l'évolution de la technologie des communications.

[Text]

The exclusive privilege of Canada Post Corporation is discussed at length in Sections 14 and 15 of the Act. Sections 16 and 17 detail the powers of the Corporation, which include prescribing rates of postage, administration of international postal agreements, provision for the insurance of mail, and the preparation and design of postage stamps.

The second element of this proposed framework concerns reporting to government and Parliament by a Crown corporation. In the case of Canada Post, reporting is carried out in the course of our annual Strategic Overview and Budgetary Process, through the provision of performance reports, and through the legally required gazetting process for all postal regulations. In addition, Section 33 of the Canada Post Corporation Act sets out our reporting requirements explicitly, including the regular provision of an Annual Report.

Another concern raised in the Auditor General's Report addressed the question of closer monitoring of funds provided Crown corporations, level of corporate liabilities, and basic improvements in financial management and control. Section 28 of the Canada Post Corporation Act gives explicit direction regarding borrowing power and authority, bank accounts, reimbursements, and other detailed instructions for the use of monies by the Corporation.

The Auditor General also recommends changes in the process of governmental direction of Crown corporations. In particular, the criticism is that provision must be made to share this information with Parliament. Our Act currently includes an accountable process permitting the shareholder to control all directions given to Canada Post Corporation by the Minister responsible or the Governor in Council. This is achieved by the requirement that all directions are to be tabled in the House of Commons for public disclosure. This is another indication, it seems to me, of the control and direction in the Act and the obvious openness with which the Corporation must conduct its affairs.

Strengthened measures of control are also mentioned in the Auditor General's Report. The aim is to ensure that corporate activities are in compliance with prescribed legislation and policies. But here again our Act already provides clear and precise instructions on our reporting relationship. For example, Section 11 of our Act stipulates that by-laws adopted by the Canada Post Board of Directors must be approved by the Governor in Council.

The final element in the General Accountability Framework concerns the auditing process. The Auditor General recommends a broad scope of audit to ensure that funds have been expended for the purposes intended and that value for money has been received.

Canada Post Corporation currently maintains an Internal Audit staff. This group is specifically charged with the assessment of corporate compliance with all relevant legislation, regulation, policy, directives, procedures, and practices. In short, the function is comprehensive in scope and embraces

[Translation]

Aux articles 14 et 15 de la loi, on discute du privilège exclusif de la Société canadienne des Postes. Les articles 16 et 17 décrivent les pouvoirs de la Société, y compris l'établissement des tarifs postaux, l'administration des ententes postales internationales, l'apport de l'assurance du courrier, de même que la préparation et la conception des timbres-poste.

Dans un deuxième temps, le Vérificateur général maintient qu'une société de la Couronne doit présenter des rapports au gouvernement et au Parlement. La Société canadienne des Postes fait présentement rapport par l'entremise de son aperçu sur la stratégie et ses budgets, par la présentation de rapports sur le rendement et par le processus de publication de projet de règlement dans la Gazette du Canada. De plus, l'article 33 de la Loi sur la Société canadienne des Postes définit explicitement les exigences sur la présentation du rapport annuel.

Le Vérificateur général souligne également dans son rapport la nécessité d'un contrôle plus rigoureux des fonds alloués aux sociétés de la Couronne, du niveau du passif des sociétés et de l'amélioration dans la gestion et le contrôle financier des sociétés. L'article 28 de la Loi sur la Société canadienne des Postes apporte des lignes directrices explicites sur le pouvoir et le droit d'emprunt, les comptes en banque, les remboursements et autres directives détaillées sur les sommes d'argent utilisées par la Société.

De plus, le Vérificateur général recommande des modifications à certaines procédures permettant au gouvernement de diriger les sociétés de la Couronne. En particulier, il demande que des dispositions soient prises pour assurer que le contenu de toutes instructions données à la gérance d'une société de la Couronne soit déposé devant le Parlement. La Loi sur la Société canadienne des Postes accorde présentement à l'actionnaire un pouvoir de contrôle efficace en matière d'instructions données par le ministre ou le Gouverneur en Conseil à la Société. En effet, toute instruction doit être déposée devant le Parlement pour être divulguée publiquement. Ceci est un autre exemple, il me semble, du contrôle et de la direction prévus dans la loi et de la franchise avec laquelle la Société doit gérer ses affaires.

Le rapport du Vérificateur général suggère également que des méthodes de contrôle perfectionnées soient instituées. Le but est d'assurer que les activités de la Société soient conformes aux lois et aux politiques prescrites. Toutefois, la Loi sur la Société canadienne des Postes prévoit des directives claires et précises sur les exigences de rendre compte. Par exemple, l'article II stipule que les règlements internes adoptés par le Conseil d'administration de la Société canadienne des Postes doivent être approuvés par le Gouverneur en Conseil.

Le procédé de vérification est le dernier élément de la structure générale de rendre compte. Le Vérificateur général recommande une vérification complète afin d'assurer que les fonds ont été dépensés pour les fins prévues et que l'on en a eu pour son argent.

La Société canadienne des Postes maintient actuellement un personnel de vérification interne. Ce groupe est particulièrement chargé d'évaluer si la Société se conforme à l'ensemble des lois, règlements, politiques, directives, procédures et méthodes. Enfin, la fonction est intégrée et englobe le traite-

[Texte]

financial, operating, electronic data processing, and management audits. Internal Audit also provides assistance to the external auditors in the performance of their statutory duties, and is subject to periodic comprehensive audit. The Minister responsible has the authority to enlarge or extend the scope of the audit.

I believe that these and other mechanisms already in place provide a reasonable measure of control and accountability for Canada Post Corporation. Such procedures ensure that Canada Post conducts its affairs responsibly and with due regard for the Government's need for accurate and timely information and proper value for its investment.

For well over a year I have had the pleasure and the privilege of serving as Chairman of the Board of Directors of Canada Post Corporation, a body that comprises people with a wide range of background, talent, and expertise. Together we have worked long and hard to sustain and improve our commitment to directing Canada Post Corporation as a viable, responsive, and efficient business. And, as Canada Post President Michael Warren has noted in his opening remarks, I believe that the past year has seen encouraging indications that this challenge is being met.

We have done our work in an environment of intense scrutiny from the general public, the media, organized labour, business customers, and legislators such as the members of this group. We welcome this attention because it highlights the importance and value of success for Canada Post Corporation. And I am confident that we can continue to answer these concerns from a wide range of interests.

I welcome this opportunity to comment on this vitally important issue of accountability for Crown corporations. At Canada Post, we are committed to sharing our goals, results, and challenges with all Canadians so that they may monitor our progress in fulfilling the mandate given us by Parliament. I thank the members of this Committee for allowing me a chance to continue that process.

I look forward to our meeting on 15 and 17 March, at which time I will be pleased to provide any further information that you may require on these points.

Statement of Mr. Michael Warren, (President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation):

Mr. Chairman: I wish to express my thanks for this opportunity to appear before the Standing Committee on Public Accounts. I am very pleased to outline the progress of Canada Post Corporation, and I welcome this chance to discuss this important national service and to answer any questions you might have.

When I appeared before this Committee about a year ago, we discussed the many challenges for Canada Post Corporation and the newly developed objectives for meeting them. In the past 12 months, much has happened in addressing these challenges through well-planned but action-oriented strategies.

[Traduction]

ment des données financières et opérationnelles; le traitement électronique des données et les vérifications sur la gestion. Le service de vérification interne aide également aux vérificateurs externes à exécuter leurs fonctions statutaires. Ce service est soumis à une vérification périodique. Le ministre responsable a le pouvoir d'élargir ou de prolonger l'étendue de la vérification.

J'estime que ces mécanismes et d'autres déjà en place fournissent une mesure raisonnable de contrôle et d'imputabilité à la Société canadienne des Postes. Ces procédures permettent de s'assurer que la Société dirige ses affaires avec sérieux et qu'elle répond au besoin du gouvernement en renseignements précis et pertinents et en valeur proportionnelle à l'investissement de celui-ci.

Pendant plus d'un an, j'ai eu le plaisir et le privilège d'être le Président du Conseil d'administration de la Société canadienne des Postes, une entreprise dont l'effectif comprend un grand nombre de talents et de compétences. Ensemble, nous avons travaillé longtemps et ardemment pour maintenir et améliorer notre engagement à diriger la Société canadienne des Postes comme une entreprise viable, responsable et efficace. Tel que mentionné dans les remarques du Président-directeur général de la Société, M. Michael Warren, je crois que les activités de l'année qui vient de se terminer indiquent que ce défi peut être relevé.

Nous avons travaillé dans un climat d'analyse intense de la part du public, des médias, de la main-d'oeuvre syndiquée, des clients de la Société et des législateurs tels que les membres de ce groupe. Nous sommes heureux de cet intérêt puisqu'il permet de souligner l'importance et la valeur du succès pour la Société canadienne des Postes. Je suis persuadé que nous pouvons continuer à répondre au défi.

Il me fait plaisir d'avoir l'occasion de discuter de cette question extrêmement importante qu'est l'imputabilité des sociétés de la Couronne. À la Société canadienne des Postes, nous sommes engagés à partager nos buts, résultats et défis avec tous les Canadiens afin qu'ils puissent surveiller nos progrès vers l'accomplissement de notre mandat parlementaire. Enfin, je remercie les membres du Comité de m'avoir permis de venir continuer ce partage.

Il me fera plaisir de vous rencontrer les 15 et 17 mars pour vous fournir de plus amples renseignements sur ces sujets.

Déclaration de M. Michael Warren, (président—directeur général, Société canadienne des postes):

Monsieur le président, je désire vous remercier de m'avoir permis de participer à la réunion du Comité permanent des comptes publics. Je suis très heureux d'avoir ainsi l'occasion d'exposer à grands traits les progrès de la Société canadienne des postes, de discuter de cette importante entreprise nationale de services et de répondre aux questions que vous pourrez soulever.

Lorsque j'ai comparu devant ce Comité il y a à peu près un an, nous avons discuté des défis de la Société canadienne des postes, de même que des nouveaux objectifs destinés à relever ces défis. Pendant les 12 derniers mois, beaucoup a été accompli au moyen de stratégies soigneusement élaborées.

[Text]

While I'd like to address the objectives of Canada Post Corporation further, I will concentrate more on the results we've realized in accomplishing these objectives.

The Sixteenth Report to the House of Commons by this Committee (22 June 1982) recommended a fuller report on 18 performance indicators mentioned during last year's meetings. We have prepared and submitted specific responses to these questions, and I won't repeat all of that information in this document. However, I will touch on some of the salient points of that report. And I will try to explain why I believe that real and tangible progress has been made in turning the Post Office into a reliable and efficient social business that can better serve the communications needs of a wide range of customers.

While Canada Post Corporation is now operating more as a business, we must also carefully consider the social dimension that is an integral part of our responsibilities. We provide postal service at standard rates throughout the second largest country in the world, in terms of geographic area. The more than 6 billion messages we move each year provide important links for people and businesses throughout Canada regardless of location. So while Canada Post Corporation is now being run in a more businesslike fashion, the Corporation is still aware of its communications responsibilities to Canadians throughout the country. The more businesslike the Corporation becomes, the better its capability to serve its broader social mandate.

One of our most important tools in balancing and pursuing these two facets of our mandate is our five-year business planning process. In the course of this process—which is continually being re-examined, revised and strengthened—we have established three top objectives for the Corporation: improving postal service to our customers, promoting better human relations within the Corporation, and achieving financial self-sufficiency according to a program of declining government subsidies.

Satisfying these objectives is a balancing act of delicate but monumental proportions. Considering all three together is essential to the success of the Corporation. For example, if we improve the human relations within Canada Post, that can provide a concomitant boost to better service and more revenues to improve our financial health. On the other hand, if the path to financial self-sufficiency is made too steep and too short, this creates financial pressures on the Corporation that can result in a deterioration of both human relations and, ultimately, service to the public.

The process of balancing these objectives is both dynamic and complex. And it has been complicated by a number of external factors, including the current economic conditions of recession and uncertainty. These influences have forced us to alter certain tactics for reaching our objectives, without altering our commitment to attaining them. However, in spite of the economic conditions and the regulated environment in which we operate, we have been able to mark some important steps in the path toward achieving our Parliamentary mandate.

[Translation]

Quoique j'aimerais discuter plus en détail des objectifs poursuivis par la Société canadienne des postes, je vais cependant porter mon attention davantage sur les résultats obtenus.

Le seizième rapport, présenté par ce Comité (le 22 juin 1982) devant la Chambre des communes, recommandait un rapport complet sur les 18 indices de réalisation mentionnés lors des réunions de l'an dernier. Nous avons soumis des réponses précises à ces questions et je ne répéterai pas tous ces renseignements dans ce document. Cependant, je traiterai de quelques-uns des points saillants de ce rapport. J'essaierai également d'expliquer pourquoi je crois qu'un progrès réel et concret s'est manifesté par la transformation des Postes en une entreprise sociale fiable et efficace, pouvant mieux répondre aux besoins en communications d'un grand nombre de clients.

Alors que la Société canadienne des Postes fonctionne maintenant comme une entreprise de service responsable, nous devons prendre soigneusement en considération la mission sociale qui fait partie intégrante de nos responsabilités. Nous offrons un service postal au même prix pour tous sur tout le territoire d'un pays qui occupe le deuxième rang mondial en superficie. Les quelque six milliards de messages que nous acheminons annuellement servent de lien entre la population et les entreprises du pays. Cependant, quoique les Postes canadiennes soient gérées comme une entreprise d'affaires, la Société est consciente de ses responsabilités envers tous les Canadiens du pays en ce qui concerne les communications. En devenant plus commerciale, la Société sera davantage en mesure de remplir sa mission sociale.

L'un de nos instruments les plus importants pour équilibrer et poursuivre ces deux aspects de notre mandat est notre plan quinquennal d'entreprise. Au cours de cette opération continuellement mise à jour - nous avons déterminé trois objectifs principaux pour la Société: améliorer le service postal offert à nos clients, promouvoir de meilleures relations humaines au sein de la Société et atteindre l'autonomie financière à l'aide d'un programme de diminution des subventions gouvernementales.

La réalisation de ces objectifs s'avère extrêmement délicate. Pour y arriver nous nous devons de considérer ces objectifs dans leur ensemble. Ainsi, par exemple, si nous travaillons à assainir les relations humaines au sein de la Société, cela peut amener à la fois un meilleur service et plus de revenus. D'un autre côté, si nous allons trop vite ou pas assez, cela cause des pressions financières qui peuvent détériorer tant les relations humaines que le service dispensé au public.

L'équilibre de ces objectifs nécessite donc la mise en place d'un procédé à la fois dynamique et complexe. Le tout a été embrouillé en plus par un certain nombre de facteurs externes, y compris la situation économique actuelle. Cela nous a obligé à modifier certaines stratégies pour atteindre nos objectifs, sans toutefois changer notre détermination à les atteindre. Malgré les conditions économiques actuelles et le milieu dans lequel nous évoluons, nous avons pu apporter un certain progrès en vue de remplir notre mandat parlementaire.

[Texte]

When we met last year, I described to this Committee six early service initiatives called "quick starts" that were designed to achieve a noticeable and demonstrative improvement in a short period of time. These measures included changes in transportation links, a tighter and more efficient national mail network, increased emphasis on Second Class mail, improved performance ideas for our most critical plants, and a whole new quality control dimension. Today I am pleased to tell you that these efforts are resulting in a measurable improvement in a number of our product and service lines.

In response to suggestions by the Auditor General and comments from members of this Committee, Canada Post Corporation has made an energetic commitment to keep its customers better informed with regard to the quality of postal service. During the past year we have released three service performance reports detailing our speed and reliability in moving the mail. The results contained in these reports show encouraging progress.

In every month since the Post Office became a Crown corporation, First Class mail delivery has been consistently better than the previous year. Our performance showed a regular increase of eight to ten percentage points and, in some cases, an improvement of as much as 16 points. And this trend is holding steady. In fact, since October 1982 we've been competing each month against our record as a Crown corporation.

In November 1982, First Class mail was delivered on time at a rate of 91.3%, the highest level in six years. Local mail—letters mailed within a city or socio-economic area for delivery in the same area—was running at a rate of 96.4%.

We also had the best Christmas performance in a decade. In December 1982 national on-time delivery of First Class mail was 85.5 percent, compared with 79.5 percent for the same month the previous year. The figure for December 1977 was 58 percent.

Our trend to improving service is continuing in 1983. In February, national First Class mail showed an on-time delivery rate of 89 percent, five points higher than the 84 percent record of February 1982. Our Local mail performance rate for February 1983 was even better—95 percent compared with 92 percent for the previous February.

I do not maintain for a moment that Canada Post Corporation has now reached optimum levels of service reliability or speed. But I do feel that this sustained record of service improvement is proof that we've arrested the steady decline in service of the last decade and that we are now moving forward in the right direction. It is also a strong indication of a growing pride and commitment on the part of our employees, an area I will return to.

[Traduction]

Lorsque nous nous sommes rencontrés l'année dernière, j'ai décrit aux membres de ce Comité six initiatives de services appelées projets-éclair, ayant été conçues pour obtenir, à court terme, une amélioration évidente et manifeste du service. Ces mesures comprenaient des changements dans le réseau des transports, un réseau national de courrier plus resserré et plus efficace, une plus grande attention portée au courrier de la deuxième classe, de nouvelles idées pour l'amélioration du rendement dans les établissements où la situation est critique et, enfin, une toute nouvelle dimension au contrôle de la qualité. Aujourd'hui, je suis heureux de vous faire savoir que ces efforts portent des fruits quant à l'amélioration de nos produits et services.

En réponse aux suggestions du vérificateur général et aux commentaires des membres de ce Comité, la Société canadienne des Postes s'est engagée rigoureusement à fournir de plus amples renseignements à la clientèle en ce qui a trait à la qualité du service postal. Au cours de l'année dernière, nous avons émis trois rapports de rendement de notre service, détaillant notre fiabilité et notre rapidité dans l'acheminement du courrier. Il en résulte des progrès encourageants.

Depuis que les Postes canadiennes sont devenues une Société de la Couronne, la livraison du courrier de la première classe s'est avérée chaque mois meilleure qu'au cours de l'année précédente. Notre rendement démontre une augmentation régulière de 8 à 10 points de pourcentage et, dans certains cas, une augmentation de 16 points. Et cette tendance se maintient. En fait, depuis octobre 1982, nous avons tenté de battre notre propre record en tant que société de la Couronne.

En novembre 1982, 91.3 p. 100 du courrier de la première classe était livré à temps, soit le niveau le plus élevé atteint en six ans. Le courrier local, c'est-à-dire les objets de correspondance déposés dans une ville ou une zone socio-économique à destination du même secteur, était distribué à temps à 96.4 p. 100.

De plus, nous avons également connu cette année le meilleur rendement de service de la décennie pendant les fêtes. En décembre 1982, la livraison à temps du courrier de la première classe au niveau national était de 85.5 pour 100, comparative-ment à 79.5 p. 100 pour le même mois de l'année précédente. Le rendement pour décembre 1977 était de 58 p. 100.

La tendance à l'amélioration se poursuit au cours de 1983. En effet, en février dernier, 89 p. 100 des envois de première classe ont été livrés à temps au niveau national, ce qui représente un progrès de 5 p. 100 par rapport à l'ancien record de 84 p. 100 atteint en février 1982. En ce qui concerne le courrier local, la situation est encore meilleure: 95 p. 100 des envois ont été livrés à temps, comparativement à 92 p. 100 en février de l'an dernier.

Je ne crois pas un instant que la Société a maintenant atteint les niveaux optimaux de fiabilité ou de rapidité de service. Je pense, cependant, que cette amélioration soutenue de service prouve que nous avons mis un frein à la perte constante de la qualité du service que nous avons connue pendant la dernière décennie, et que nous avançons maintenant dans la bonne direction. Cette amélioration démontre également la fierté et l'engagement de nos employés, sujet sur lequel je reviendrai.

[Text]

Along with our improved performance, we have conducted market research that shows public perceptions of the Post Office are also changing. For example, we found that there has been a small but positive shift in public attitudes towards Canada Post services since its conversion to a Crown corporation. We have also noted an improvement in consumer perceptions of the elapsed delivery time for local, provincial, and national letters. In addition, our research showed a lessening in public concern about labour disruptions at Canada Post.

We have also made some important progress in improving Second and Third Class mail service. One of the "quick starts" I referred to earlier was specifically directed at a greater emphasis on mailings that include various community and ethnic publications. By the same token, we have increased our efforts to better serve businesses involved in direct mail and marketing, an industry that makes up a large and important part of our business customers.

Priority Post is our courier service, which we have expanded during the last year. We are now making courier service more readily available to average Canadians—not just businesses—in 24 cities across Canada. It is a further attempt to offer new services based on the needs of the marketplace as part of our new mandate.

Our success record for Priority Post is currently running consistently around 98% for next-day delivery. In fact, an independent test done by the *Globe and Mail* newspaper, published 24 December 1982, and covering a very busy time of the year for Canada Post Corporation, showed that Priority Post handily beat such competitors as Purolator and Pronto for speed.

As a result, Canada Post Corporation is now providing the fastest-growing courier service in Canada, contributing to our financial health as well as to improving the morale of our employees.

Less than three weeks ago, we announced the introduction of EnvoyPost, the first cooperative electronic mail service of its kind in Canada. Working with the TransCanada Telephone System, Canada Post Corporation is now placing the power of electronic mail within reach of Canadian businesses through the TCTS Envoy 100 computer-based electronic messaging system. And we expect that the TransCanada Telephone System will be only the first of many such businesses who will work with us to provide Canadians with innovative new product lines that fulfill their business communications needs.

As I mentioned earlier, the current economic climate has affected our business just as it has thousands of others in this country. Cutbacks and bankruptcies by many commercial enterprises have brought a reduction in the volumes of mail. To help combat this problem and to regain lost business, we

[Translation]

En plus d'avoir amélioré notre performance, nous avons effectué des recherches sur le marché qui nous ont révélé que le public se faisait une meilleure opinion des Postes. Par exemple, nous avons découvert qu'il y avait eu un changement mineur mais positif dans l'attitude des gens vis-à-vis la qualité des prestations de la Société canadienne des postes depuis sa transformation en société de la Couronne. Nous avons également constaté que les clients avaient une meilleure perception du délai de livraison des lettres des rayons local, provincial et national. Enfin, nos recherches nous ont révélé une réduction de l'inquiétude du public au sujet des conflits de travail aux Postes canadiennes.

Nous avons aussi fait des progrès importants dans l'amélioration du service de livraison du courrier de la deuxième et de la troisième classe. L'un des projets-éclairés auquel je me suis référé précédemment visait directement les envois provenant de divers groupes techniques et communautaires. Dans la même veine, nous avons augmenté nos efforts afin de mieux desservir les entreprises utilisant la publicité directe, industrie qui constitue une portion importante de toute notre clientèle commerciale.

La Poste prioritaire est notre service de messageries et nous l'avons élargi l'année dernière afin de le mettre à la disposition du Canadien moyen—et non pas seulement des entreprises—dans 24 villes du Canada. Cela est l'une de nos tentatives pour offrir de nouveaux services basés sur les besoins du marché et faisant partie de notre mandat.

Pour la Poste prioritaire, notre taux de réussite de livraison le lendemain est actuellement de 98 pour 100. Un sondage indépendant, effectué par le journal *Globe and Mail* et publié le 24 décembre dernier, durant la période de pointe pour la Société canadienne des Postes, a démontré que le service de la poste prioritaire est vraiment plus rapide que celui de Purolator et de Pronto.

Le service de messageries offert par la Société canadienne des postes est celui qui connaît actuellement l'expansion la plus rapide au pays dans ce domaine, ce qui contribue à préserver notre santé financière et à améliorer le moral de nos employés.

Il y a moins de trois semaines, nous avons annoncé l'introduction du service EnvoyPost, le premier service de courrier électronique coopératif de son genre au Canada. De concert avec le Réseau téléphonique transcanadien, la Société canadienne des postes mettra dorénavant à la disposition de toutes les entreprises canadiennes les grandes capacités du courrier électronique par l'intermédiaire du système Envoy 100 du R.T.T.C., qui est un système de transmission électronique de messages par ordinateur. Nous avons bon espoir que le Réseau téléphonique transcanadien ne sera que la première d'une série d'entreprises de ce genre avec qui nous collaborerons pour fournir aux Canadiens de nouvelles gammes de produits révolutionnaires destinés à répondre à leurs besoins en matière de communications affaires.

Comme je l'ai déjà mentionné, la situation économique actuelle a affecté notre entreprise tout comme des milliers d'autres au Canada. Les coupures budgétaires, de même que les faillites de certaines entreprises commerciales, ont entraîné une diminution du volume des envois postaux. Pour résoudre

[Texte]

also instituted a series of sales "blitzes" this year to win new customers. With product enhancement and an improving service record, we now really do have something to sell and our sales force currently makes 500 customer calls a day, having increased these from 470 only last Fall, using the same number of people. By keeping volumes up, we're helping maintain employment at Canada Post, and we're supporting our efforts to reach the yearly deficit reduction targets set jointly by Government and the Corporation.

This closer link between our sales force and our service represents an important step for Canada Post Corporation. As part of our commitment to service improvement, and to the attitude that puts the customer first, we have combined our marketing and operations functions under one overall department to improve our effectiveness in the marketplace.

From this new alignment has come the establishment of support teams, including a Service Improvement Group and a Service Control Group. These were established to manage key service improvement projects and to monitor the movement and processing of mail across Canada.

A Profitability Improvement Centre is now functioning and a Production Planning and Control Program has been upgraded in several major postal plants to get the right kind of people and machines together with the right kind of mail at the same time more consistently. We do still have a number of problem plants in our network of more than 30, but we are concentrating on their unique problems using expertise we have gained in improving other parts of our national system.

While we have initiated some modifications to marginal service over the past year, our overall service to the public has been substantially expanded and improved. We did suspend Saturday rural delivery in order to free millions of dollars to allocate to improving services overall. However, wickets are still open on Saturday in many communities in Canada.

We have added 193 letter carrier routes across Canada in the past year; this means that approximately 122,000 more Canadian homes and businesses are receiving door-to-door delivery service. Our program to increase this service continues.

As mentioned earlier, First Class service performance is up by approximately ten points across the country... the largest and most consistent service improvement in a decade. And we've expanded such services as Priority Post. In sum, Canada Post Corporation has made measurable and significant progress in improving postal service, and this fact has been

[Traduction]

ce problème et regagner la clientèle perdue, nous avons cette année procédé à des «blitzs», d'un océan à l'autre, ou à des opérations nationales afin d'augmenter la clientèle de la Société canadienne des Postes. Grâce à l'amélioration de nos produits et de la qualité de notre service, nous avons vraiment quelque chose à vendre. Nos représentants font un total de 500 visites par jour, soit 30 de plus que l'automne dernier, sans que nous ayons eu à augmenter le nombre de nos employés. En maintenant nos volumes à la hausse, le nombre d'employés des Postes canadiennes demeure le même, et nous pouvons atteindre l'objectif fixé en commun par le gouvernement et la Société en ce qui concerne la réduction annuelle du déficit.

Ce lien plus étroit entre nos représentants et notre service représente un pas important pour la Société canadienne des Postes. Comme partie intégrante de notre engagement à améliorer le service à donner priorité aux clients, nous avons regroupé en un seul département les services de commercialisation et d'exploitation afin d'améliorer notre efficacité sur le marché.

De cette nouvelle orientation découle l'établissement de plusieurs groupes de soutien, y compris un groupe chargé de l'amélioration du service et un autre chargé du contrôle du service. Ceux-ci ont été formés pour gérer les principaux projets d'amélioration du service et pour contrôler la distribution et le traitement du courrier à travers le pays.

Un centre d'amélioration de la rentabilité est actuellement en opération. De même, un programme de contrôle de la production a été établi dans plusieurs établissements postaux importants pour que soient réunies régulièrement au bon moment, avec les objets de correspondance afférents, les personnes et les machines. Dans notre réseau d'une trentaine d'établissements postaux, quelques installations éprouvent encore des difficultés. Nous nous attachons à résoudre les problèmes spécifiques à ces établissements en mettant à profit l'expérience que nous avons acquise lors de l'amélioration d'autres parties de notre réseau national.

Bien que nous ayons effectué quelques modifications à nos services secondaires au cours de l'an dernier, dans l'ensemble, notre service au public a été accru et amélioré de façon substantielle. Par exemple, nous avons éliminé le service de livraison le samedi dans les régions rurales afin de libérer des millions de dollars que nous avons pu affecter à l'amélioration des services en général. Toutefois, les comptoirs sont encore ouverts le samedi dans bon nombre d'agglomérations du Canada.

L'an dernier, nous avons ajouté 193 circuits de facteurs dans tout le pays; cela signifie qu'environ 122 000 résidences et entreprises canadiennes de plus bénéficient du service de livraison de porte à porte. Le programme d'expansion de ce service se poursuit.

Comme je vous l'ai mentionné antérieurement, notre rendement en ce qui a trait à la livraison du courrier de la première classe est à la hausse à travers tout le pays d'environ 10 p.100. De plus, nous avons étendu certains services, comme c'est le cas de la Poste prioritaire. En résumé, la Société canadienne des postes a réalisé des progrès appréciables et significatifs dans le domaine de l'amélioration de son service

[Text]

confirmed by reliable tests conducted by some of our major customers.

Over the past year, we took part in a lengthy and fruitful process of consultation on the definition of a letter. Representatives of Canada Post Corporation worked with an ad hoc group of 16 major business associations and, following these discussions, developed a proposed regulation that we are confident will be acceptable to our customers, our unions, and our shareholder. This clarification of our exclusive privilege on letter mail, when finally approved, should go a long way toward assuring a sufficient revenue base to maintain universal postal service throughout the country.

This combination of open consultation with our customers backed by a continuing commitment to improve service has already begun to pay off. Recently, for example, the city of Kitchener, Ont. announced that they are returning to Canada Post for delivery of their municipal and utility bills. The city's accounting director has estimated that Kitchener can save more than \$5,000 a year by using our service.

Canada Post is also deeply committed to a Post Office of the future that will serve the changing communications needs of all Canadians. Canada Post recently established a Business Development Division that is concerned solely with exploring future opportunities for new services and products for our customers. One of their mandates is to find the means to better utilize Canada Post Corporation's more than 8200 outlets. Among the opportunities we are exploring is to work with the private sector on a fee-for-service basis to provide—as their agents—new products and services throughout this vast retail network.

Turning now to the sphere of human relations, it is clear that one of the main objectives in turning the Post Office Department into a Crown corporation was to address the deteriorating state of labour relations over the last decade or more, which had often resulted in periodic strikes and frequent work disruptions. This adversarial environment in labour/management relations seriously affected Canada Post's ability to serve its customers and had an effect on employee morale.

With the change to Crown corporation status, Canada Post was presented with a new set of ground rules for facilitating a better working relationship as well as for resolving labour/management disagreements. The past year was therefore, in many respects, a learning process for both parties.

Nevertheless, we can point to several significant accomplishments. For example, collective agreements were successfully concluded with the following bargaining agents at Canada Post Corporation: the Letter Carriers' Union of Canada, the Canadian Postmasters and Assistants Association, the Association of Postal Officials of Canada, the Public Service Alliance of Canada (CR, DD, OE), the Professional Institute

[Translation]

postal, ce qui a été confirmé par des tests fiables réalisés par certains de nos clients les plus importants.

Au cours de l'année dernière, nous avons pris part à un long et productif processus de consultation sur la définition de la lettre. Des représentants de la Société canadienne des postes et ceux d'un groupe spécial formé de 16 associations importantes d'entreprises privées sont parvenus, à la suite de pourparlers, à rédiger un projet commun de règlement qui, nous l'espérons, sera acceptable à nos clients, à nos syndicats et à notre actionnaire. Lorsque cet éclaircissement du concept de notre privilège exclusif sur les envois de la poste aux lettres sera enfin approuvé, nous serons beaucoup plus en mesure de disposer de recettes suffisantes pour continuer d'offrir un service postal universel dans tout le pays.

Ces consultations franches avec nos clients, allant de pair avec un engagement constant à améliorer le service offert, ont déjà commencé à porter leurs fruits. Par exemple, la ville de Kitchener (Ontario) a annoncé récemment qu'elle ferait de nouveau appel au service des Postes canadiennes pour la livraison des comptes de taxe municipale et des factures des services publics. Le directeur de la comptabilité de cette ville a estimé que Kitchener pouvait économiser \$5,000 par année en utilisant nos services.

La Société canadienne des postes s'est aussi largement engagée envers le bureau de poste de l'avenir. Les Postes canadiennes ont récemment établi une division de développement commercial et de planification interne chargée uniquement de l'exploitation des possibilités futures en matière de nouveaux services et produits pour notre clientèle. L'un des mandats qu'elle a reçu est de trouver une meilleure utilisation de nos 8200 succursales postales. Nous nous penchons actuellement sur les possibilités de collaborer plus étroitement avec l'industrie privée, devenant ainsi leur représentant, contre rémunération variant selon le type de service rendu.

En ce qui concerne les relations humaines, il est évident que l'un de nos objectifs principaux en faisant des Postes une société de la Couronne, était de s'attaquer au problème de la détérioration des relations de travail. Cette détérioration date même d'avant la dernière décennie et entraînait souvent des grèves périodiques ainsi que de fréquents arrêts de travail. Une telle atmosphère entre la main-d'oeuvre et l'administration a sérieusement handicapé les Postes canadiennes au niveau du service offert à la clientèle, en plus d'avoir un effet néfaste sur le moral des employés.

En devenant une société de la Couronne, la Société canadienne des Postes a mis de l'avant une nouvelle série de procédures afin de faciliter de meilleures relations de travail et de résoudre les conflits entre la main-d'oeuvre et l'administration. L'année dernière, s'est révélée une période d'apprentissage pour les deux parties en cause.

Néanmoins, nous pouvons souligner plusieurs accomplissements importants. Par exemple, une convention collective a été conçue avec succès entre la société et les syndicats suivants: l'Union des facteurs du Canada, l'Association canadienne des maîtres de poste et adjoints, l'Association des officiers des postes du Canada et l'Alliance de la fonction publique du Canada (Cr, DD, OE), l'Institut professionnel de la fonction

[Texte]

of the Public Service, and the International Brotherhood of Electrical Workers. In addition, a number of issues outstanding from the last round of negotiations with the Canadian Union of Postal Workers were resolved, those remaining from the negotiations having been referred to binding conciliation, results of which have recently been announced. Further discussions with this union continue.

Our Personnel and Labour Relations function has been substantially reorganized to provide greater capability to improve labour/management relations and to build a framework of personnel policies.

Even prior to Canada Post's establishment as a Crown corporation, a commitment was made to consult with all of our unions on all major policy issues. This was based on the fact that, to succeed, Canada Post needs the support and understanding of all of its unions. So far, in the course of applying this, we have discussed with the unions our yearly corporate business plans, Corporate reorganization, the definition of a letter, and Corporate plans to reduce expenditures and increase revenues. In addition, these consultations address a myriad of other issues related to the collective agreements. This process has been used to foster a problem-solving relationship between labour and management that focuses on the resolution of practical issues without the destructive attitude of assigning blame.

This emphasis on involving our unions in virtually all major aspects of running our business can go a long way toward giving them a better appreciation of the problems inherent in properly balancing our objectives.

Some of our people-related performance indicators have not shown as much improvement as we would have liked. However, there are also some promising signs of achievements in the field of human relations.

One indicator of our progress in the Corporation's human relations is the reduction in the number of person-days lost due to work stoppages and labour disruptions during 1982. Despite pressures to improve service and severe financial constraints, as well as the heavy negotiations load, only 208 person-days were lost as a result of work stoppages for the entire year. For comparison purposes, in 1980, a year when there was no major postal strike, the figure was 14,620. This seems to indicate that a large percentage of our employees are prepared to give this Corporation a fair chance and a fresh start toward success.

We have made some progress in the area of resolving adjudications outstanding from grievances that arose in the pre-Crown corporation period. This number has been reduced by 75%, from 2,631 cases to 675 still remaining, through a process of discussion and problem solving with the Canadian Union of Postal Workers.

Another important human relations initiative from the past year was a program of much-needed improvements to the Canada Post Corporation payroll system, thereby removing a source of long-standing employee frustration. These improve-

[Traduction]

publique et la Fraternité internationale des ouvriers en électricité. De plus, un certain nombre de questions en suspens à la suite de la dernière ronde de négociations avec le Syndicat des postiers du Canada ont été résolues, les autres ayant été soumises à la conciliation exécutoire, dont les résultats ont été annoncés récemment. Nous poursuivons toujours les discussions avec ce syndicat.

Notre service de relations avec le personnel et la main-d'oeuvre a été considérablement modifié afin de permettre une plus grande liberté dans l'amélioration des relations du travail et afin de bâtir un cadre de travail satisfaisant.

Avant même l'établissement des Postes canadiennes en une société de la Couronne, nous nous étions engagés à consulter tous nos syndicats au sujet des questions d'importance. Nous nous basions alors sur le fait que pour réussir, les Postes canadiennes ont besoin du support et de l'appui de tous les syndicats. En vertu de ce principe, nous avons jusqu'ici discuté avec les syndicats de nos plans d'entreprise, de la réorganisation de la Société, de la définition du terme «lettre» et des plans conçus par la Société pour la réduction des dépenses et l'accroissement des recettes. De plus, les séances de consultation constituent l'occasion idéale pour discuter d'un très grand nombre d'autres questions liées aux conventions collectives. Ce processus a été utilisé pour susciter une relation de coopération entre la gestion et la main-d'oeuvre dans la recherche de solutions plutôt que de blâmer.

Cette tentative d'impliquer l'ensemble de nos syndicats dans à peu près tous les aspects de notre entreprise peut faire beaucoup en termes de sensibilisation aux problèmes auxquels se heurte la Société dans la poursuite de ses objectifs.

Certains des indices de rendement relatifs aux employés n'ont pas connu l'amélioration que nous avions souhaitée. Cependant, nous trouvons aussi des indices encourageants de succès dans le domaine des relations humaines.

Le nombre peu élevé de jours-personnes perdus en 1982 en raison de grèves et d'arrêts de travail constitue un indice du progrès de la Société en matière de relations humaines. Malgré les pressions pour améliorer le service, les sérieuses contraintes financières, ainsi que le fardeau des négociations, seulement 208 jours-personnes ont été perdus en raison de grèves pendant toute l'année. Même en 1980, une année sans grève postale majeure, le taux était de 14 620. Ceci semble démontrer qu'un nombre important de nos employés est prêt à donner une nouvelle chance à notre entreprise et à lui permettre de démarrer à neuf vers le succès.

Nous avons fait des progrès dans la résolution des cas judiciaires relatifs aux griefs formulés durant la période où la Société n'était pas encore une Société de la Couronne de fait. Le nombre de griefs a été réduit de 75 p. 100, c'est-à-dire de 2 631 à 675, à la suite de séances tenues avec le Syndicat des postiers du Canada dans le but de discuter des problèmes à résoudre.

Une autre initiative importante mise de l'avant l'année dernière dans le domaine des relations humaines, consistait à apporter des améliorations essentielles au système d'administration de la paie, permettant ainsi d'éliminer une source de

[Text]

ments avoid most of the errors of the past, and efforts are continuing to streamline this function to respond quickly and clearly to employees' needs.

Our on-the-job safety record is not as good as it should be. In the past year, we have reduced the number of accidents per 100 employees from 18.81 to 17.03. We have also marked a reduction in the severity of accidents by 3 days per 100 employees from an average of 234.65 to 231.7 days lost per 100 employees. A great deal more work remains to be done in this area, in cooperation with the unions, but we are committed to substantially improving our health record to provide our employees with a safer working environment.

Such programs could also aid our efforts to improve our record of absenteeism. We have been able to reduce our rate of absenteeism over the past year by 1.34 days per employee to an average of 17.16 days per year, but more work remains to be done.

Canada Post employees do have a commitment to not only make this new Corporation work but also to help others in their communities right across Canada. During the past Christmas season, 3900 Canada Post employees worked with senior citizens and others on a Santa Claus letter reply program that sent responses to 457,000 requests. The Letter Carriers' Alert Program is also growing, providing senior citizens and the disabled with extra protection in case of accident or illness.

On balance, I believe 1982 saw some maturing of the parties and the beginning of a new problem-solving climate of labour/management relations at Canada Post Corporation. I have seen signs that there is a growing commitment to pursue solutions despite the complex and difficult environment.

Often our objectives of improved service and financial self-sufficiency seem to be in conflict with improved labour relations. Better service reliability that may flow from fewer handlings of the mail can in turn reduce the labour content and thus cause stress on labour relations. Focussing on cost cutting can be met with understandable resistance. In some respects our labour/management environment is helped by our three-pronged Parliamentary mandate of improved service and labour relations, and financial self-sufficiency; in others, it is made more complex.

This is the first time in Canadian history that a whole Department of Government has been transformed into a Crown corporation. With this transition has come a number of challenging problems ranging from transfer of assets to putting in place sufficiently sophisticated financial and administrative services to make Canada Post Corporation perform like a business.

[Translation]

frustrations de longue date. Les améliorations apportées permettent d'éviter la plupart des erreurs du passé. Des efforts continus sont fournis pour rationaliser ce domaine et afin de répondre rapidement et clairement aux besoins des employés.

En ce qui concerne la sécurité au travail, notre rendement n'est pas aussi bon qu'il devrait être. L'année dernière nous avons réduit le nombre d'accidents de 18.81 à 17.03 par 100 employés. Nous avons également eu une réduction de trois jours dans la gravité des accidents par 100 employés; nous avons donc passé d'une moyenne de 234,65 à 231,7 jours-perdus par 100 employés. Il reste beaucoup à faire dans ce domaine en collaboration avec les syndicats, mais nous nous sommes engagés à améliorer la sécurité au travail afin d'offrir à nos employés un milieu de travail plus sûr.

De tels programmes pourraient également nous aider à régler notre problème d'absentéisme, dont le taux a été réduit de 1,34 jours par employé ... au cours de l'an dernier, donc à une moyenne de 17.16 jours par année. Il reste néanmoins beaucoup de travail à faire dans ce domaine.

Il ne fait pas de doute que les employés des Postes canadiens ne sont engagés, non seulement à faire de cette nouvelle société une réussite, mais aussi à aider leurs concitoyens dans tout le Canada. Ainsi pendant les fêtes, 3,900 employés des Postes ont travaillé avec des personnes du troisième âge, de même qu'avec d'autres individus, pour répondre au courrier du Père Noël, et pour fournir des réponses à quelque 457,000 lettres. Le programme de vigilance des facteurs prend également de l'essor. Ce service fournit aux gens du troisième âge et aux personnes handicapées une protection accrue en cas d'accident ou de maladie.

Tout compte fait, je crois qu'au cours de 1982, les partenaires sociaux ont fait preuve de plus de maturité et qu'un nouveau climat favorable à la solution des problèmes relatifs aux relations du travail s'est instauré à la Société canadienne des Postes. J'ai pu déceler des indices d'un engagement croissant à chercher les solutions aux problèmes qui se posent dans ce milieu complexe et difficile.

Il arrive souvent que nos objectifs d'amélioration du service et d'autonomie financière semblent en conflit avec notre objectif d'amélioration des relations avec les syndicats. L'amélioration de la fiabilité du service pouvant résulter de la diminution du nombre de manipulation du courrier peut entraîner une réduction du travail et entraîner une tension accrue dans les relations du travail. La concentration sur les coupures des dépenses peut amener des résistances, ce qui est compréhensible. À certains égards, notre mandat parlementaire d'amélioration du service, d'amélioration des relations du travail et d'autonomie financière facilite les relations patronales-syndicales, alors que dans d'autres cas, ce même mandat complique les choses.

C'est la première fois dans l'histoire du Canada qu'un ministère du gouvernement a été transformé en société de la Couronne. Cette transition a occasionné un certain nombre de problèmes allant du transfert de fonds jusqu'à la mise en place de services administratifs et financiers suffisamment perfectionnés pour permettre à la S.C.P. de fonctionner en tant qu'entreprise.

[Texte]

We are faced with the challenge of not only assuming responsibility for the financial and administrative services previously provided by other departments of government, but also improving on them. At the same time, Canada Post Corporation must add many additional responsibilities such as real property management, personnel policies, and cash management.

In addition to developing basic financial services for a very large organization spread across the country, it is also necessary to adopt a more sophisticated approach to financial planning, evaluation and reporting—a natural prerequisite for any competitive business, but a new responsibility for Canada Post Corporation. This priority is crucial if we are to improve our ability to manage Canada Post better and in a more cost-efficient way and thus become financially self-sufficient.

In five of the last ten years, the government's subsidy to Canada Post has been 30% or more of costs. By October 1981, the projected postal deficit was approaching one billion dollars after nearly three years without a postal rate increase. By March 1982, the deficit from Postal Operations had been cut to \$660 million. Through a coordinated program of cost cutting, rate action, improved productivity, and aggressive sales, by the end of this fiscal year, the Corporation will cut the subsidy to at least the target set for us of \$400 million . . . which represents 15.4 percent of operating costs.

An important strategy in our plan to break even has been an energetic program of internal efficiency and cost cutting. For example, we've reviewed our budget three times during this fiscal year to adjust to changing economic circumstances by realizing more savings. This is part of our growing capability at Canada Post to manage the Corporation successfully through changing times and to balance the objectives in our Parliamentary mandate with due regard for a number of parties.

In June of last year, we identified about \$140 million in savings from areas such as personnel costs, capital programs, supplier contracts, and transportation charges.

Last fall, we had to make further adjustments to find a further \$45 million. We pursued this program with an emphasis on trying to find areas of cost reduction such as transportation and capital spending. With respect to labour, every effort was made to find savings without resorting to layoffs. Instead, Canada Post Corporation focussed on overtime, attrition, and hiring controls, and has not had to lay off employees.

We're trying to adhere to the financial bottom line with minimal impact on our people. Instead, we are working to improve service and to win new customers. This increased

[Traduction]

Par ailleurs, nous devons relever le défi de non seulement assumer la responsabilité des services financiers et administratifs fournis auparavant par d'autres ministères gouvernementaux, mais aussi d'améliorer ces services. En même temps, la S.C.P. doit assumer d'autres responsabilités telles que les biens immobiliers, les politiques en matière de personnel, la gestion de la caisse.

Nous devons également adopter une approche encore plus dynamique et professionnelle à la planification budgétaire, l'évaluation du budget et la rédaction des rapports financiers. Cette approche est une nécessité pour n'importe quelle entreprise compétitive mais elle constitue une toute nouvelle attitude pour la Société canadienne des Postes. Cette priorité est d'une importance capitale si nous voulons améliorer notre capacité à gérer les Postes canadiennes d'une façon plus efficace et plus rentable et à devenir ainsi autonomes au point de vue financier.

Depuis cinq ans, la subvention gouvernementale équivalait à 30 p. 100 ou plus des coûts de la Société. En octobre 1981, la Société avait un déficit estimé à près d'un milliard de dollars, par suite d'aucune augmentation tarifaire depuis près de trois ans. En mars 1982, ce déficit a été réduit à 660 millions de dollars. Par un programme de réduction des coûts, d'amélioration de la productivité, grâce aux tarifs, et par des ventes plus dynamiques, nous sommes confiants que d'ici la fin de cette année financière, la Société réduira sa subvention à la cible visée, soit 400 millions de dollars ou 15.4 p. 100 des coûts d'exploitation.

Notre plus importante stratégie pour éviter d'accroître le déficit a été d'établir un programme énergique d'efficacité interne et de réduire les coûts. Par exemple, nous avons revu notre budget à trois reprises au cours du présent exercice financier pour l'adapter aux fluctuations de la conjoncture économique, ce qui nous a permis de réaliser des économies supplémentaires. Ceci fait partie de notre aptitude grandissante à bien administrer la SCP en période de changements constants, et à harmoniser les objectifs de notre mandat parlementaire tout en respectant les parties intéressées.

En juin dernier, nous avons identifié des économies de l'ordre de 140 millions de dollars dans des secteurs tels que la main-d'oeuvre, les programmes d'investissements et les frais de transport.

A l'automne dernier, nous avons dû effectuer certains rajustements afin de trouver une somme supplémentaire de 45 millions de dollars. Nous avons poursuivi ce programme en amplifiant la recherche de secteurs susceptibles de réduction de dépenses, tels les coûts de transport et les coupures dans le domaine des investissements. En ce qui a trait au personnel, nous avons recherché toutes les façons d'épargner sans effectuer de mises à pied. La société canadienne des Postes s'est plutôt penchée sur les questions des heures supplémentaires, de l'érosion des effectifs et du contrôle de l'embauche, ce qui lui a évité de congédier des employés.

Jusqu'à maintenant nous avons réussi à éviter tout congédiement et nous tentons de maintenir notre fonctionnement à un coût minimal sans affecter notre personnel. Ainsi, nous nous efforçons à améliorer le service et à gagner de nouveaux

[Text]

volume can give us greater job security while generating more revenue.

I referred to rates earlier. Our new rate schedule, approved by Governor-in-Council, took effect on 15 January with an implementation date of 15 February for the new basic First Class rate of 32 cents. This package conforms to the government's six-and-five restraint program. Our labour, transportation, and service costs will rise by at least 6 percent in the coming year. Like any other business, Canada Post Corporation is affected by inflation. If we are to continue to provide the service that Canadians deserve, we must have the resources to do so.

But there's another important part of this rate package that I would like to highlight for this Committee: the introduction of a wider range of rate options to serve the needs of our small and large business customers.

Before Canada Post became a Crown corporation, the Post Office offered one rate for First Class mail. With our recent rate schedule, we now provide 10 business rates with incentive discounts for such variations as volume and presorting. For example, we now offer a 23-cent First Class rate that requires a minimum volume of 250 pieces, an option that can fill the needs of many small municipalities and utilities. We feel that these incentive rates can provide better service and cost savings for our business clients and at the same time help Canada Post Corporation generate more business.

As mentioned before when discussing the definition of a letter, some municipalities that objected to our exclusive privilege—because it would make delivering their own utility bills illegal—are now attracted by the incentive bulk rates and plan on reverting to the postal system.

Our attitude toward rates is also guided by the need to move closer to a user-pay system, a change that could remove some of the inequities of the tax subsidies that now sustain us.

In fiscal year 1978-1979, for example, the Federal Government reported revenues from personal income taxes of approximately \$14.2 billion and corporate taxes of approximately \$6.3 billion. Taking all direct tax revenue into account, personal taxes provided about \$19 billion and businesses around \$7 billion.

In fiscal year 1980-1981, approximately 27 percent of total mail revenue came from the general public and about 73

[Translation]

clients. Cette augmentation du volume nous permet d'accorder au personnel une plus grande sécurité d'emploi, tout en augmentant nos recettes.

En ce qui concerne notre nouvelle structure tarifaire, elle a été approuvée par le Gouverneur en conseil et elle est entrée en vigueur le 15 janvier. Le nouveau tarif de base pour le courrier de la première classe est de 32 cents à partir du 15 février. Cette structure tarifaire est conforme au programme gouvernemental de 6 et 5 p. 100. Nos dépenses reliées à la main d'œuvre, au transport et aux services augmenteront d'au moins 6 p. 100 au cours de l'année qui vient. Comme toute autre entreprise, la Société canadienne des postes est affectée par l'inflation. Si nous voulons être en mesure de continuer à fournir aux Canadiens le service auquel ils ont droit, nous devons disposer des ressources nécessaires à cet effet.

Mais cette structure comprend un autre avantage important que j'aimerais souligner à ce Comité: elle permet l'introduction d'un plus grand choix d'options tarifaires pour mieux répondre aux besoins de nos clients d'affaires, petits et gros.

Mais avant que la Société canadienne des Postes ne devienne une société de la Couronne, elle n'offrait qu'un tarif pour le courrier de la première classe. Avec notre récente structure tarifaire, nous offrons maintenant 10 tarifs commerciaux avec des rabais stimulants relatifs au volume et au tri préliminaire du courrier. Par exemple, nous offrons maintenant un taux de 23 cents pour le courrier de la première classe avec un dépôt minimal de 250 envois: cette option peut répondre aux besoins d'un grand nombre de petites municipalités et de petits services publics. Nous croyons que ces tarifs dégressifs peuvent permettre à nos clients de bénéficier d'un meilleur service et de faire des économies. En même temps, ils aident à la Société à augmenter ses activités commerciales.

Comme je l'ai mentionné plus tôt lorsque j'ai traité de la définition du terme «lettre», certaines municipalités qui s'étaient opposées à notre privilège exclusif parce qu'il rendait illégale leurs opérations de livraison par leurs propres moyens des factures de leurs services publics sont maintenant attirées par nos tarifs préférentiels pour les envois déposés en nombre et prévoient faire de nouveau appel au service des Postes.

Notre attitude vis-à-vis des tarifs est également motivée par le besoin de nous rapprocher de plus en plus d'un système en vertu duquel l'utilisateur paiera la totalité du coût des services qui lui sont rendus. Ceci nous permettrait ainsi de réparer en partie une certaine injustice en réduisant le montant des subventions qui proviennent des impôts des contribuables et dont nous dépendons actuellement.

Au cours de l'année financière 1978-1979, par exemple, les recettes du gouvernement fédéral provenant de l'impôt sur le revenu des particuliers se sont chiffrées à environ 14,2 milliards de dollars, et celles provenant de l'impôt sur les sociétés, à quelque 6,3 milliards de dollars. Si l'on tient compte de tous les impôts directs, on constate que les particuliers ont versé environ 19 milliards de dollars à l'État et les sociétés, approximativement 7 milliards de dollars.

Pendant l'année financière 1980-1981, environ 27 p. 100 des recettes totales provenaient du grand public et le reste, soit 73

[Texte]

percent from commercial or organizational users... almost the reverse of what is contributed in taxes. It's not unreasonable to assume that postal volumes and their costs and deficits can be attributed to these two groups in the same proportions.

The general public therefore contributes about one quarter of postal business but provides almost three quarters of the tax money that goes towards payment of the postal deficit. It seems to me that the general public would benefit from the phased elimination of our deficit through the allocation of appropriate charges to the users of the postal service.

Financial strategies based on the competitive needs of the marketplace are a normal part of any large business. And Canada Post Corporation is pursuing similarly motivated programs in its attempts to function and grow as a commercial enterprise. For instance, in fiscal year 1983-1984, we will begin putting in place a new functionally driven budget process backed up by the automated support of our Basic Budget Preparation System. This BBPS project is an on-line financial information system designed to support interactive budget preparation and analysis. It will not only perform consolidations of budget data but also permit management considerable latitude in reviewing and analyzing budget proposals and their impact on planning and operational concerns.

Other important initiatives in Canada Post Corporation's financial area include implementation during the coming fiscal year of systems designed to provide basic management reporting and control processes.

That's a brief look at Canada Post Corporation's top three objectives, but I'd like also to touch on two other areas that our business planning process identifies as priorities for our efforts in turning the Post Office around: management practices and communications.

Our financial plans for the future will be focused on such areas as developing responsibility-based accounting and budgeting and financial forecasting processes that will facilitate the accountability of line management in the conduct of Canada Post Corporation's affairs. In addition, the basic business disciplines of establishing policies of procurement for materials and supplies, property management, contracting, risk management, warehousing, and cash management must become a normal part of our corporate life. Many of these initiatives will rely heavily on the development of the Management Information Systems which we will implement over the next five years.

Our senior management team is now in place. Many of the key members have been appointed since I last appeared before this Committee. I think we now have one of the most competent and balanced corporate management teams in Canada with an effective mix of both public and private-sector talent.

[Traduction]

p. 100, provenaient des utilisateurs commerciaux ou institutionnels, pourcentages presque inversement proportionnels à leurs contributions fiscales respectives. Il n'est donc pas déraisonnable de présumer que les volumes de courrier, ainsi que nos coûts et nos déficits, peuvent être répartis dans les mêmes proportions entre ces deux groupes d'utilisateurs.

Le grand public produit donc environ le quart de nos affaires, mais verse près des trois quarts des recettes fiscales grâce auxquelles l'État éponge notre déficit. Dans ces conditions, il m'apparaît que le public aurait avantage à ce que notre déficit soit progressivement éliminé et à ce que le coût du service postal soit assumé par les utilisateurs.

Ces stratégies financières basées sur les besoins compétitifs du marché font partie intégrante de n'importe quelle entreprise importante. La Société canadienne des Postes met en oeuvre des programmes du même genre pour fonctionner et croître comme une entreprise commerciale. Par exemple, au cours de l'exercice financier 1983-1984, nous mettrons en oeuvre un nouveau procédé de budgétisation par services fondé sur système de base informatisé servant à la préparation des budgets. Ce projet (le système de base pour la préparation des budgets, ou S.B.P.B.) est un système de renseignements financiers permanent conçu pour aider à l'élaboration et l'analyse interactive du budget. Non seulement effectuera-t-il des regroupements de données budgétaires, mais il permettra aux cadres d'examiner et d'analyser plus facilement les propositions budgétaires et leur indice sur la planification et l'exploitation.

D'autres initiatives importantes dans le secteur financier de la Société canadienne des Postes comprennent l'établissement, au cours de la prochaine année financière, d'un plan d'installation de systèmes conçus pour fournir des procédés fondamentaux de contrôle et de rapports de gestion.

A la suite de cette brève description des trois objectifs majeurs de la Société, j'aimerais traiter également de deux autres secteurs qui d'après notre plan d'entreprise, constituent des priorités en vue de remettre les Postes sur pied: il s'agit des pratiques de gestion et des communications.

Notre planification financière pour l'avenir portera sur le développement des procédés de comptabilité, d'élaboration des budgets et des prévisions financières établis en fonction des responsabilités qui faciliteront la gestion des affaires de la Société. De plus, la nécessité fondamentale d'établir des politiques concernant l'approvisionnement en matériel et fournitures, la gestion immobilière, les contrats, la gestion des risques, l'entreposage et la gestion financière, doit devenir partie intégrante de la Société. Un grand nombre de ces initiatives sera basé sur le développement des systèmes d'information de gestion qui seront mis en oeuvre au cours des cinq années à venir.

Notre équipe de gestionnaires est maintenant en place; depuis ma dernière présentation devant ce Comité, plusieurs membres-clés y ont été nommés. Je crois que nous fonctionnons maintenant avec une des équipes de gestionnaires des plus efficaces et des mieux équilibrés au Canada, combinant à la fois des éléments des secteurs public et privé.

[Text]

Organizational studies were completed over the past year, and the implementation of a major restructuring at Canada Post Corporation is now under way. The most significant changes will soon see the establishment of a new national operating organization that will replace the existing four postal regions and 14 districts. In their place we will establish nine divisions. This change will integrate operating functions with a strengthened sales and customer relations organization. It will also improve communications between different services. And it should develop more customer-oriented attitudes among Canada Post Corporation employees.

It's clear that Canada Post Corporation must deal with both the reality of improved postal service and the negative perception that has grown over the last decade. To help enhance our communications programs, Canada Post Corporation has made a serious commitment over the past year to a more open approach. As I noted earlier, we have released three public service performance reports to allow Canadians to monitor our efforts to improve their postal service. We have also used various advertising media to communicate information on rates, new services, and changes in mailing practices and requirements.

By the same token, we are now implementing an enlarged internal communications program. We have provided reports for all Canada Post Corporation employees, informing them of Canada Post's goals, progress in meeting them, and the challenges that still lie before us. In addition, our communications staff is working on specialized publications designed to convey timely information to a number of important components of the Canada Post Corporation workforce. Improved internal communications can help employees identify more closely with the Corporate goals and thus aid in their realization as they gain satisfaction that comes from the successes. Despite the damaging effects that deteriorating service has had on the morale of our employees, we are encouraged by the service improvements achieved so far, and by the potential we see for more such action in the future.

I thank you and the members of this Committee on Public Accounts for allowing me a chance to share this information. I believe that Canada Post Corporation is well on the way to fulfilling its Parliamentary mandate and, by extension, is moving gradually but constantly toward making Canada Post Corporation a responsive and competitive leader in the Canadian communications industry.

The Chairman: As is usual, I will allow any further last-minute opening comments. Mr. Dye has indicated that he has none. Mr. Marin?

M. René J. Marin (Président du Conseil d'administration, Société canadienne des postes): Je serai bref, monsieur le président.

En tout premier lieu, je voudrais vous exprimer notre reconnaissance pour votre invitation nous demandant de comparaître devant le Comité. Je voudrais également souligner, très brièvement, que, lors du dépôt de mes remarques,

[Translation]

Les études de service sur l'organisation sont maintenant terminées et une réorganisation majeure de la SCP est en cours. Les changements les plus importants seront d'établir une nouvelle organisation régionale avant la fin de cette année financière. Les quatre régions et 14 districts postaux seront remplacés par 9 divisions. Par suite de cette modification les fonctions de l'exploitation seront incorporées à une organisation renforcée de service des ventes et de relations avec la clientèle. De plus, nous obtiendrons une nette amélioration des communications entre les divers services. Enfin, cela devrait susciter chez les employés des Postes le développement d'attitudes plus attentives aux besoins de la clientèle.

La Société canadienne des Postes doit donc vivre tant avec la réalité d'un service amélioré qu'avec la perception négative suscitée dans le passé. Aussi s'est-elle profondément engagée l'année dernière à informer davantage le public. Tel que mentionné plus tôt, nous avons publié trois rapports sur le rendement du service au public afin de permettre aux Canadiens de voir nos efforts pour améliorer leur service postal. Nous nous sommes également servi de la publicité de plusieurs médias pour transmettre des renseignements sur les tarifs, les nouveaux services et les changements dans les procédures et les exigences.

Par la même occasion, nous sommes en train d'établir un programme de plus grande envergure pour les communications internes. Nous avons publié à l'intention de tous les employés de la Société des rapports les informant des objectifs des Postes canadiennes, de l'état de réalisation de ceux-ci et des défis que nous devons relever. De plus, notre personnel des communications travaille sur un certain nombre de publications spécialisées et conçues pour transmettre des renseignements pertinents à un grand nombre de personnes importantes faisant partie de la main-d'oeuvre de la Société. Une amélioration des communications internes est susceptible d'amener les employés à faire leurs objectifs de la Société et à participer à leur réalisation au fur et à mesure qu'ils seront de plus en plus satisfaits de nos succès. Malgré les effets dévastateurs de la détérioration du service sur le moral de nos employés, nous sommes encouragés par les améliorations apportées jusqu'à présent et par les possibilités que nous entrevoyons dans ce domaine.

Je vous réitère mes remerciements, ainsi qu'aux membres du Comité des comptes publics, pour m'avoir permis de partager cette information. Je crois que la Société canadienne des Postes a emboîté le bon pas vers la réalisation de son mandat parlementaire. Je crois également que la Société fait régulièrement des progrès pour devenir une entreprise importante et compétitive dans l'industrie canadienne des communications.

Le président: Comme d'habitude, je vais permettre à ces messieurs de faire des commentaires de dernière minute, le cas échéant. M. Dye n'en a pas. Monsieur Marin?

Mr. René J. Marin (Chairman of the Board of Directors, Canada Post Corporation): I shall be brief, Mr. Chairman.

First, I wish to thank you for your invitation to appear before the committee. I would like to point out also briefly, that when I tabled my opening statement, I specifically indicated the fact that Canada Post Act has become law only

[Texte]

J'ai expressément signaler le fait que la Loi créant la Société canadienne des postes est un instrument législatif tout à fait récent. J'ai aussi souligné, en ce qui a trait au mandat et à l'autorisation auxquels le vérificateur général fait allusion dans son rapport, que nous traitons d'une loi qui a été adoptée par tous les partis politiques à la Chambre des communes, il y a à peine quelques mois. Nous retrouvons, dans cette Loi, les articles 5, 14, 15, 16 et 17 qui discernent bien le mandat de la Société des postes et qui, à mon avis, évitent de laisser planer un doute en ce qui concerne le mandat et l'autorisation en vertu desquels nous agissons à la Société canadienne des postes.

Dans un deuxième temps, j'ai voulu aussi, monsieur le président, dans mes remarques d'ouverture, traiter brièvement de la question du financement qui, à mon avis, n'est pas sur le même pied d'égalité que d'autres sociétés puisque l'autorisation d'emprunter ou d'aliéner les biens de la Société est très bien délimitée et très précise dans la loi.

Je m'en voudrais de ne pas appuyer, dans mes remarques d'ouverture, sur la question de la direction et du contrôle. Le mécanisme prévu dans la Loi sur la Société canadienne des postes prévoit très précisément de quelle façon le gouvernement peut mandater la Société canadienne des postes d'exécuter une tâche ou une autre. L'article 20 est très précis et reflète, à mon avis et de l'avis de mes collègues du conseil d'administration, une façon tout à fait moderne et tout à fait adéquate, de donner une directive. La directive doit être déposée à la Chambre des communes et elle doit contenir tous les mécanismes de défense que le vérificateur général peut exiger à cet égard.

• 0945

En dernier lieu, je veux signaler le fait que la présentation des rapports de la Société à la Chambre est également prévue aux articles 31 et 33. M. Dye occupe d'ailleurs le poste de vérificateur depuis plusieurs mois déjà, et nous venons de terminer avec lui une vérification en profondeur, une vérification intégrée.

D'ailleurs, comme nous aurons l'occasion d'en discuter au cours de ces deux séances, je crois que la Société canadienne des postes, face aux commentaires de M. Dye, se trouve relativement à l'abri de tout soupçon ou de tout commentaire adverse, puisque nous fonctionnons en vertu d'une loi qui est récente et qui traduit les souhaits exprimés par la Chambre des communes en 1981.

Monsieur le président, je vous remercie encore une fois de votre patience. J'ai voulu signaler ces faits qui sont d'ailleurs contenus dans mes remarques d'ouverture. Merci.

Le président: Merci beaucoup, monsieur Marin.

Mr. Warren, did you want to add anything this morning?

Mr. R. Michael Warren (President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation): Very briefly, Mr. Chairman, a year ago we were before this committee as a fledgling corporation and we discussed largely the objectives and the future potential of the corporation. In many cases we were not able to answer the members of the committee very

[Traduction]

very recently. I also stressed, with respect to the mandate and the powers which the Auditor General mentions in his report, that we are dealing with an act that was adopted by all political parties of the House of Commons only a few months ago. In the act, sections 5, 14, 15, 16 and 17, clearly outlined the mandate of Canada Postal Corporation, and in my opinion, removes all doubt with respect to the mandate and the powers under which the corporation operates.

Secondly, Mr. Chairman, in my opening statement, I dealt briefly with the issue of financing, which, again in my opinion, is not the same as that of other corporations, since the powers to borrow, or to sell the property of the corporation are very clearly delineated and very precise.

I would be remiss, in my preliminary remarks, if I did not stress the matter of management and control. The Canada Post Corporation Act states quite clearly that the government may request the Canada Post Corporation to carry out any given task. Section 20 is very clear and precise, and reflects, in my opinion and that of my other directors, a very modern and adequate way of providing direction. The directive must be tabled in the House of Commons, it must comprise all the mechanisms required by the Auditor General.

Finally, I want to point out the fact that the tabling of annual reports of the Corporation in the House of Commons is provided for in Sections 31 and 33 of the Act. Mr. Dye indeed has been a joint auditor for several months now, and we have completed an in-depth comprehensive audit with him.

Moreover, we shall be discussing that over the next two meetings, the Canada Post Corporation, with respect to Mr. Dye's comments, is relatively safe from any adverse criticism or suspicion, since we operate under a very recent law, reflecting the wishes expressed by the House of Commons in 1981.

Thank you again, Mr. Chairman, for your patience. I did want to point out these facts, which are contained in my opening statement. Thank you.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Marin.

Monsieur Warren, voudriez-vous ajouter quelque chose?

M. R. Michael Warren (président-directeur général, Société des Postes du Canada): Brièvement, monsieur le président. Il y a un an, nous comparaissons au Comité, à titre de société naissante, pour discuter des objectifs et de l'avenir possible de la société. Dans bien des cas, nous n'avons pu répondre aux membres du Comité, plus particulièrement au

[Text]

specifically about issues of service, of employee relations, or of our financial strategies to move towards financial self-sufficiency. I think today we are clearly further along the path to reaching some of those objectives.

We have a long way to go. Some of the material that we have tabled before you I think outlines in some detail the performance indicators, some of them, that we are using to measure ourselves, and we are sharing those with this committee with enthusiasm. We also, I think, try to set out in the remarks that I have tabled with you some of the approaches that we are using in labour relations and in our attempt to improve the service of all categories of the corporation to the public.

I think finally, Mr. Chairman, the remarks that were tabled by the Auditor General put some focus on a number of areas of our operation which we would be delighted to report on and to discuss, and which centre around such things as performance measures and the distribution of those, as well as the management of this very large enterprise.

So I welcome this opportunity, with my management colleagues who are with me, today to participate in this discussion and answer any questions.

Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Warren. Your brief covered quite a description of your efforts during the past year.

Before we go to questions, as members may recall, the Sixteenth Report to the House of this committee, tabled on Wednesday, June 23, 1982, made several recommendations to the government and to the minister, and also requested the corporation to report back to the committee by December 31, 1982 on the progress relative to the 18 performance indicators on labour relations and on financial self-sufficiency. That document has also been distributed to members of the committee. That is the one—*Supplementary Information Presented to the Standing Committee on Public Accounts*, dated January 12, 1983.

So this meeting is to give members of the committee an opportunity to discuss the accountability to Parliament of Crown corporations, as that problem was described by the Auditor General and as it relates to Canada Post, and also to allow members to get into the 18 performance indicators and labour relations and financial self-sufficiency; and of course it gives Canada Post the opportunity to bring us up to date on its activities.

• 0950

Now just yesterday the minister responsible for Canada Post, the Hon. André Ouellet, delivered to me a letter dealing with the other recommendations in our Sixteenth Report. I think I should just advise you of what they are and, then, I will have the minister's three-page letter appended to today's proceedings as *Appendix No. 121*.

[Translation]

sujet de certaines questions de service, des relations industrielles ou des stratégies conduisant à une autonomie financière. Aujourd'hui, nous nous sommes bien évidemment rapprochés de certains objectifs.

Il nous reste encore beaucoup à faire. Certains des documents que nous vous avons remis expliquent en détail les mesures du rendement, du moins certaines d'entre elles, que nous utilisons nous-mêmes, et que nous désirons partager avec enthousiasme avec le Comité. Dans mes remarques préliminaires, j'ai tâché d'expliquer l'approche que nous utilisons dans le domaine des relations industrielles et dans nos efforts pour améliorer le service de tous les secteurs de la société envers le public.

Enfin, monsieur le président, le Vérificateur général, dans ses remarques, a signalé certains domaines de notre administration que nous discuterons volontiers et qui concernent particulièrement les mesures du rendement et leur répartition, aussi bien que la direction de cette très grande entreprise.

Donc, mes collègues et moi-même sommes heureux de cette occasion de pouvoir participer à cette discussion aujourd'hui et de répondre à toutes vos questions.

Merci.

Le président: Merci, monsieur Warren. Effectivement, votre mémoire décrit bien les efforts que vous avez faits l'année dernière.

Avant de passer aux questions, les députés se souviendront que, dans son Seizième rapport à la Chambre, déposé le mercredi 23 juin 1982, le Comité a fait plusieurs recommandations au gouvernement et au ministre, et a aussi demandé à la société de présenter un rapport au Comité, avant le 31 décembre 1982, sur les progrès relatifs aux 18 mesures du rendement, aux relations industrielles et à l'autonomie financière. Ce rapport de la société, qui a été distribué à tous les membres du Comité, s'intitule: «Renseignements complémentaires présentés au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes», le 12 janvier 1983.

Donc, cette séance est consacrée à la discussion, avec les membres du comité, de la responsabilité des sociétés de la Couronne envers le Parlement, tel que le problème a été présenté par le Vérificateur général, et particulièrement en ce qui concerne la Société des Postes, et pour aussi permettre aux députés de discuter avec les témoins des 18 mesures du rendement, des relations industrielles et de l'autonomie financière; enfin, ce sera l'occasion, pour la société, de nous mettre au courant de ses dernières activités.

Justement, hier, j'ai reçu une lettre du ministre responsable de la Société des Postes, l'honorable André Ouellet, lettre qui traitait des autres recommandations contenues dans notre Seizième rapport. Je vais donc vous faire part de ces recommandations et, ensuite, je ferai annexer la lettre de trois pages du ministre aux délibérations d'aujourd'hui, sous le titre «Annexe n° 121».

[Texte]

In our Recommendation A, we recommended that the government retain the Auditor General as a joint auditor of the corporation at least until such time as the corporation achieves financial self-sufficiency. That was done because the committee was concerned over the mounting losses and we felt that Parliament's auditor, who had had 113 years experience in auditing the Post Office, ought to continue using that expertise.

The minister advises that the Auditor General's appointment as joint auditor has not yet expired and no decision has been made at this time concerning the extension of his term. The Auditor General, I believe, will be meeting the minister in the near future and he assures me that subject will be on the agenda. So we will leave that with him perhaps.

The second recommendation the committee made was that the government consider the advisability of amending or enacting relevant legislation in order to clarify the reporting responsibilities of the Auditor General. The minister states:

I consider the reporting responsibilities of the Auditor General as they are described in the 1977 Auditor General Act to be quite clear already. Section 7 of that Act covers the scope of audit that the Auditor General may undertake and it also deals with his reporting to Parliament those matters which he considers to be of significance.

This was our concern, Mr. Dye: as I recall it, there was a conflict between the Canada Post audit requirements and the Auditor General's Act requirements. Was that the basis of our concern at the time?

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General of Canada): It applies to all Crown corporations, Mr. Chairman. While I am the auditor of a Crown corporation, I am auditing on behalf of the government and reporting to the board of directors and, ultimately, to the shareholder in the person of a minister; whereas when I am the auditor of the public accounts of Canada I am reporting directly to Parliament. And it is only very material matters of significance which would ever be reported—as with any other private sector auditor's report—to Parliament, when you are the auditor of a Crown corporation. So there is a nuance—a shift of client there.

The Chairman: Thank you. Then the third recommendation which the committee made to the government was that the minister authorize the Auditor General to follow up on his current comprehensive audit report of the Post Office department and to conduct future comprehensive audits of the corporation.

Of course, if the Auditor General was not going to be the ongoing auditor, then only half of that recommendation would apply. But you will recall again that the Auditor General had done a comprehensive audit in the department and now had no statutory authority to continue that in the corporation. The minister says this:

I will say that the comprehensive audit of the Post Office department was a very valuable exercise and I understand

[Traduction]

Dans notre première recommandation, nous demandions au gouvernement de retenir les services du vérificateur général comme covérificateur de la société, tout au moins jusqu'à ce que celle-ci atteigne l'autonomie financière. Le Comité s'inquiétait des pertes croissantes des Postes et pensait que le vérificateur du Parlement, qui avait 113 ans d'expérience dans la vérification des comptes des Postes, devrait continuer à faire valoir cette compétence.

Le ministre répond que ce mandat de covérificateur du vérificateur général n'a pas expiré et qu'aucune décision n'a été prise sur sa prolongation. En fait, je crois que le vérificateur général doit rencontrer le ministre très prochainement, et il m'assure qu'il discutera de ce sujet. Nous le laisserons donc s'occuper de cette question.

Deuxièmement, le Comité recommandait que le gouvernement étudie l'opportunité de modifier ou de promulguer une loi pertinente, afin de préciser les responsabilités de vérification du vérificateur général. Le ministre nous dit:

Je trouve les responsabilités de vérification du vérificateur général, telles que décrites dans la Loi sur le vérificateur général de 1977, déjà assez claires. L'article 7 de la loi prescrit la portée des vérifications permises au vérificateur général et décrit son droit de faire rapport au Parlement sur les questions qu'il considère importantes.

C'était là notre préoccupation, monsieur Dye: si je me souviens bien, il y avait conflit entre les exigences de vérification de la Société des Postes et celles de la Loi sur le vérificateur général. N'était-ce pas là notre préoccupation à ce moment-là?

M. Kenneth M. Dye (Vérificateur général du Canada): C'est le cas pour toutes les sociétés de la Couronne, monsieur le président. À titre de vérificateur d'une société de la Couronne, mes vérifications se font au nom du gouvernement, et je dois faire mon rapport d'abord au conseil d'administration et, ultimement, à l'actionnaire, en la personne d'un ministre; toutefois, lorsque je suis vérificateur des comptes publics du Canada, je dois faire mon rapport directement au Parlement. Et seules les questions très importantes feront l'objet d'un rapport—comme c'est le cas pour tout rapport d'un vérificateur du secteur privé—au Parlement, comme vérificateur d'une société de la Couronne. Il y a donc une nuance—une distinction dans la clientèle.

Le président: Merci. Troisièmement, le Comité recommandait au gouvernement que le ministre permette au vérificateur général de donner suite à son rapport de vérification intégrée du ministère des Postes et de mener plus tard d'autres vérifications intégrées de la société.

Bien sûr, si le vérificateur général ne continuait pas à être covérificateur, la moitié seulement de cette recommandation serait valable. Mais vous vous souviendrez que le vérificateur général a déjà fait une vérification intégrée du ministère, mais n'avait pas le pouvoir de continuer ces vérifications de la société. Le ministre dit ce qui suit:

Je dois dire que la vérification intégrée du ministère des Postes a été extrêmement utile, et, si j'ai bien compris, il n'y

[Text]

that no major points of difference exist with its findings for the department. However, Canada Post Corporation remains very much in transition and consequently, it has not yet been possible to follow through on all of the audit's recommendations.

In the course of the next few years when the transition has been completed and when the organizational and financial structures have been put in place and are functioning, another comprehensive audit could well be considered appropriate.

Once again, I am not sure that the minister has hit the mark in his response but we can deal with that in another forum.

Now, on questions, Mr. Kristiansen, you are the first I have on the list. Are you ready to go?

Mr. Kristiansen: Yes, I am, thank you, Mr. Chairman. I would ask the president of the corporation first of all or, perhaps, the chairman to explain the reasons for the delay in its annual report for the financial year ended March 31, 1982.

• 0955

The Chairman: We do not have that information, and it puts us at some disadvantage in comparing the various reports coming out of the corporation when we do not have that information.

Mr. Marin: I would like Mr. Warren to reply to that, sir, if I may. It is a matter of business.

Mr. Warren: Mr. Chairman, we have made almost all of the preparation to provide that report. What stands in our way at the moment is a number of key financial questions that have to be resolved between the government and the corporation, and those are being worked on at the moment.

I will give you a few examples of those questions. At the time the corporation took over responsibility for the 62,000 employees from government, and they became employees of the corporation and not the government, there were a host of contingent liabilities associated with those employees. For example, there were vacation pay liabilities that had been accrued; there were severance pay liabilities that had been accrued; and a variety of others. They were quite substantial in terms of the numbers of dollars involved, and the issue arises: is it the corporation's liability to show on its balance sheet in its annual report all of those accrued liabilities, or are those to be divided in some way?

Another issue we are dealing with at the moment are the assets in the system at the time of proclamation. There was a substantial amount of cash moving through the system on proclamation day: how much of that cash belongs to the government and how much should be shown in our stub-year situation?

It is also the issue of the way in which we now depreciate our assets. As a Crown corporation, we are required to operate on an accrual accounting basis rather than a cash accounting

[Translation]

a aucune différence importante avec le rapport du ministère. Toutefois, la Société canadienne des Postes est toujours en période de transition, et, par conséquent, il n'a pas été possible, jusqu'à maintenant, de donner suite à toutes les recommandations de la vérification.

D'ici quelques années, lorsque la société sera complètement établie, et que les structures financières et d'organisation seront en place et fonctionneront bien, une autre vérification intégrée serait certainement appropriée.

Encore une fois, je ne suis pas certain que le ministre a bien répondu à notre recommandation, mais nous en discuterons ailleurs.

Maintenant, on passe aux questions et, monsieur Kristiansen, vous êtes le premier sur la liste. Êtes-vous prêt?

M. Kristiansen: Oui, merci, monsieur le président. Je demanderais donc au président-directeur général de la société, ou même au président du conseil d'administration, peut-être, d'expliquer le retard dans la publication de son rapport annuel pour l'année financière terminée le 31 mars 1982.

Le président: Nous ne disposons pas de ces renseignements, et cela joue en notre défaveur lorsque l'on compare les différents rapports de la Société canadienne des Postes.

M. Marin: Je voudrais que M. Warren réponde à cette question. Elle a en effet trait à l'ordre du jour.

M. Warren: Monsieur le président, nous avons presque tout fait pour vous donner ce rapport. Pour l'instant, certaines questions financières clés nous empêchent de déposer le rapport, il faut qu'elles soient résolues par le gouvernement et la Société canadienne des Postes, et c'est d'ailleurs ce qui se passe pour l'instant.

Je vais vous donner quelques exemples des questions qu'il reste à résoudre. Au moment où la société a succédé au ministère des Postes et a repris ses 62,000 employés, ces derniers sont devenus des employés de la société, et non plus du gouvernement, et il s'est posé un ensemble de questions pour ces employés. Par exemple, certains avaient accumulé des congés payés, des indemnités de licenciement, ainsi que d'autres questions. Tout cela se montait à une somme assez importante, et la question s'est posée de savoir si la nouvelle Société canadienne des Postes devait, dans le bilan publié dans son rapport annuel, faire apparaître ce passif, ou s'il fallait plus tôt le fractionner d'une façon ou d'une autre.

Pour l'instant, nous sommes en train de déterminer quels étaient les actifs au moment de la proclamation. En effet, le jour de la proclamation, le flux de liquidités était très important, et à ce sujet, il convient de savoir combien appartient au gouvernement et combien nous devons faire apparaître dans notre bilan pour le reste de l'année.

Supposons également la question de savoir comment nous amortissons notre actif. En tant que société de la Couronne, nous sommes obligés de tenir une comptabilité d'exercice

[Texte]

basis, as the government does, so we must develop and have some agreement on a depreciation policy associated with buildings, inventory and trucks and so on. So there is a variety of issues that we are in the course of trying to resolve with the shareholder so we can strike our annual report for that brief period of time and also, of course, produce one for the full fiscal year which will end in a few weeks, our first full fiscal year.

Mr. Kristiansen: Those questions have obviously been on the mind of the corporation ever since the act was first proclaimed. Do you have any idea as to when we may have a resolution or an answer in order that the statements may be produced?

Mr. Warren: I would simply say that it is a front-and-centre issue which Ken Harry, our Chief Financial Officer, who is here today, and our Executive Vice President, are really very involved in. I would say that some of the issues I have mentioned were not fully anticipated when the act was put into place, and I think that is somewhat natural because in the history of the Canadian government there has never been a total severance of a complete and large department from government into a Crown corporation status which has a whole and completely different accounting base. So the answer to your question is that it is very much front and centre. We would like to get these reports finalized, and the government would as well. I am hopeful that we will resolve this in the next month or two and be able to come forward with our reports.

In that context it is going to take some agreement between both the government and the corporation to resolve these issues, and we are hard at it at the moment.

Mr. Kristiansen: Supplementary to that, are there any major stumbling blocks, any in particular where you have run into a brick wall in terms of a major difference of opinion with your major shareholder?

Mr. Warren: I would say that what I tried to give you are three examples, particularly the first two, of difficult issues to resolve. We have not run into any brick walls, but the order of magnitude of dollars associated with those is in the hundreds of millions and so the way in which these items are treated, both in the accounts of the Government of Canada and the accounts of Canada Post, have some significance. So we have not run into any brick wall; we are working very closely. But these are complex issues which I am hopeful will be resolved shortly so that we can come forward.

I would say, Mr. Chairman, that in the meantime, with the partial prompting sometime ago of the Auditor General, the corporation has tried to be very open with its ongoing results—not just its service results but also some of its financial results—and we have taken a posture of disclosure to the public on a variety of fronts so that they can follow the progress of the corporation.

[Traduction]

plutôt que d'évaluer nos liquidités, comme le gouvernement le fait; donc, nous devons à la fois élaborer et accepter une politique d'amortissement pour nos immeubles, notre stock, nos fourgons, etc. Il y a donc un ensemble de questions qui se posent et auxquelles nous sommes en train d'essayer de trouver une solution en collaborant avec les actionnaires; une fois que cela sera fait, nous pourrons faire notre rapport annuel pour la période commençant à la création de la société jusqu'à maintenant, et présenter un autre rapport pour l'année financière complète qui prendra fin dans quelques semaines, c'est-à-dire notre première année financière pleine et entière.

M. Kristiansen: Je ne doute pas que la société doit s'être posé ces questions depuis que la loi a été promulguée. Pouvez-vous nous dire quand nous pouvons nous attendre à avoir une réponse, pour que ces documents soient déposés?

M. Warren: À cela, je répondrai simplement qu'il s'agit d'une question cruciale à laquelle M. Ken Harry, notre responsable des questions financières, qui est ici aujourd'hui, et notre vice-président exécutif, travaillent très fort. Je dirais aussi que nous ne nous attendions pas que se posent certaines des questions que j'ai abordées lorsque la loi est entrée en vigueur, ce qui est, à mon sens, naturel, parce que, dans l'histoire du gouvernement canadien, jamais un ministère important n'a acquis le statut d'une société de la Couronne dotée d'un système comptable complètement différent. Donc, pour vous répondre, c'est une question qui pour nous est cruciale. Nous voulons que ces rapports se terminent, comme le gouvernement d'ailleurs. Et j'espère que nous serons en mesure d'y mettre la dernière main dans le courant des mois qui suivent.

Dans cet ordre d'idées, il va falloir que le gouvernement et la société se mettent d'accord pour trouver une solution à toutes ces questions, ce à quoi nous nous employons pour l'instant.

M. Kristiansen: Une question supplémentaire à cela: y a-t-il des pierres d'achoppement importantes, en d'autres termes, existe-t-il, dans votre société, certaines impasses entre vous et vos principaux actionnaires?

M. Warren: J'ai essayé de vous donner trois exemples, et les deux premiers sont des questions très difficiles à résoudre. Nous ne faisons face à aucune impasse à l'heure actuelle, mais les sommes dont il est question se montent à plusieurs centaines de millions de dollars, et la façon dont nous allons les comptabiliser, tant dans les comptes du gouvernement du Canada que dans les comptes de la Société canadienne des Postes, est importante. En conséquence, je dirais que nous ne faisons face à aucune impasse, et que nous travaillons très étroitement avec nos partenaires. Mais il s'agit, je le répète, de questions très compliquées auxquelles, je l'espère, nous pourrons trouver une solution à brève échéance.

Monsieur le président, grâce aux encouragements que nous a donnés le vérificateur général, il y a quelque temps, je dirais que la société a essayé de ne rien cacher de ses résultats—non pas seulement au niveau des services qu'elle fournit, mais également de ses résultats financiers—et depuis que nous avons commencé, nous faisons connaître au public les résultats que nous obtenons, pour qu'il puisse suivre l'évolution de la société.

[Text]

[Translation]

• 1000

Mr. Kelly: Just a supplementary, if I may.

What determines what information you disclose and what information you keep private?

Mr. Warren: I guess we would have to discuss it. It would be helpful for me in responding if I could get some aspect of—there is an awful lot of information that the corporation has to make available. At the full disclosure end, I suppose, we have done I think an extensive job in making available, Mr. Chairman, performance information that used to be, for some reason, highly guarded by the corporation. We have put out three performance reports which have covered in great depth the performance of the corporation in first-class mail. We have also made available, for example today, or earlier to this committee, the performance of many aspects of our other services: second-class mail, third-class, Telepost, Priority Post, and so on.

So on the service front I think we have been very open. In the area of human relations, we have provided in these 18 performance indicators—and I do not know whether this is a standard routine from other Crown corporations—some extensive details on everything from absenteeism to safety, to productivity on the plant floor, to work stoppages, and so on. In the financial area, we have tried to report publicly during the course of the year on what is happening to our business. We were very open in June about the fact that we had to reduce our budget by some \$140 million and how we did that, and as business circumstances changed, by the fall we had to reduce our budget by another \$45 million, and we tried to be open about that in terms of where we were going to be taking the money and the efforts we were making to protect, as much as possible, our employees in that process.

So I guess I give those as some examples of trying to run the business, not totally in a goldfish bowl, but as much as possible disclosing key elements of what is happening.

Mr. Kelly: What information would you not make public, and why?

Mr. Warren: I think we would hesitate to make public some of the details of how we provide services like Priority Post, because it is in competition with many private-sector companies. We would probably provide, as we have in these documents that have been tabled today, the overall on-time performance, but we would be probably a little concerned about disclosing some of our strategies for marketing and advertising and operation of Priority Post, because it is in head-to-head competition with the private sector. We might also reserve some pecuniary information, competitive information, about what we are doing in certain aspects of the electronic mail field, where again we are in competition with the private sector. But I think in many other aspects of the business you almost read about what we are doing—you used to—on a day-to-day basis, in labour relations and so on.

M. Kelly: Permettez-moi de poser une question supplémentaire.

En vertu de quoi rendez-vous publics ou non certains renseignements?

M. Warren: Il faudrait en discuter. Pour vous répondre, cela m'aiderait si je pouvais obtenir... il y a un grand nombre de renseignements que la société doit rendre publics. Pour les renseignements rendus entièrement publics, nous avons fait un travail important pour divulguer les résultats obtenus par la société qui, pour certaines raisons avant, étaient pour ainsi dire très secrets. Nous avons publié trois rapports sur les résultats de la société analysant en détail les résultats obtenus par la société pour le courrier de première classe. Par exemple, aujourd'hui, nous avons rendu public—même avant pour le Comité—un rapport portant sur les résultats obtenus dans d'autres services, courrier de deuxième classe, de troisième classe, téléposte, courrier prioritaire, etc.

Donc, côté service, nous avons été très ouverts. En ce qui concerne les relations humaines, nous avons donné, dans le rapport, 18 indicateurs de performance—et je ne saurais dire s'il s'agit de quelque chose que font habituellement les autres sociétés de la Couronne—nous avons parlé en détail de l'absentéisme, de la sécurité, de la productivité dans les bureaux de poste, des arrêts de travail, etc. Du côté financier, nous avons essayé de rendre publics, pendant l'année, les résultats de nos transactions. En juin, nous n'avons rien caché du fait que nous avons dû réduire notre budget de 140 millions de dollars, et des mesures que nous avons dû prendre en conséquence, et avec l'évolution de la conjoncture, en automne, nous avons dû opérer une autre réduction de notre budget, de 45 millions de dollars; nous n'avons rien caché de tout cela, en ce sens que nous avons dit où nous prendrions l'argent, et quelles mesures nous escomptions prendre pour protéger, autant que faire se peut, nos employés.

Ce sont des exemples qui vous permettent de voir que nous ne gérons pas la société en vase clos, mais que nous essayons, autant que possible, de mettre le public au courant des choses les plus importantes.

M. Kelly: Quels sont les renseignements que vous choisiriez de ne pas rendre publics, et pourquoi?

M. Warren: J'hésiterais à rendre public comment nous fournissons certains services, comme la poste prioritaire, parce que, dans ce domaine, nous sommes en concurrence avec beaucoup de compagnies privées. Mais nous n'hésiterions pas, probablement, à parler, comme nous l'avons fait dans les documents que nous avons déposés devant le Comité aujourd'hui, de nos résultats dans l'ensemble; par contre, nous hésiterions peut-être un peu à rendre publiques certaines de nos stratégies de commercialisation et de publicité, ainsi que le fonctionnement de la poste prioritaire, parce que, comme je l'ai dit, nous sommes directement en concurrence avec le secteur privé. Nous pourrions également ne pas divulguer intégralement nos ressources financières, certaines données relatives à la concurrence, ce que nous faisons dans le domaine du courrier électronique, car, dans ce domaine également, nous

[Texte]

So we are a social business, and we recognize that we have a responsibility to disclose. I think probably the Post Office in its 105-year history has never been as open with information that the customer is concerned about, to let the customer judge whether or not there really has been some improvement in his community or across the country. And I think this is a point that was stressed very strongly by the Auditor General in his 1981 comprehensive report: make that material available to the public and let it judge.

The Chairman: Mr. Kristiansen, did you want to continue?

Mr. Kristiansen: Yes.

On page 2 of the statement of the President of the Canada Post Corporation there is a reference to the corporation's five-year business planning process. When he last appeared before the committee, the president referred to a specific five-year plan for the attainment of financial self-sufficiency. I am wondering how that relates to the overall planning process.

Mr. Warren: In the November budget of the former Minister of Finance, the financial timetable to break even was set out in the background papers. That timetable was expressed in terms of a target for this year of \$400 million; for next year, \$275 million; the year after that, \$50 million, as I recall; and then zero.

• 1005

The five-year plan that we have, one element of it, obviously, is the issue of the path to break even, its steepness and the strategies that we employ to try to accomplish that. So I think as far as the five-year plan is concerned, one element in that is the movement to zero, and that is to break even; and that is something that is discussed, almost negotiated I suppose to some extent, with the shareholder, because we are talking here about a balance between service, the people of the corporation and turning them on, and reaching financial self-sufficiency, and that is a tough balancing act. So the final path to break even is one that is generally discussed and agreed upon between the corporation and the shareholder. The one that stands at the moment is the one that appeared in Mr. MacEachen's budget.

Mr. Kristiansen: On the . . .

The Chairman: A supplementary to Mr. Massé, if we may, Mr. Kristiansen.

Mr. Kristiansen: Fine, go ahead.

M. Massé: Monsieur le président, j'aimerais savoir de quelle façon vous définissez le terme d'autonomie financière. Est-ce en ce sens que vous croyez vraiment que la Société canadienne des postes peut offrir tous les services offerts actuellement à la

[Traduction]

sommes en concurrence avec le secteur privé. Mais je pense que pour beaucoup d'autres aspects de nos opérations, on peut savoir, pour ainsi dire au jour le jour, ce que nous faisons, et quelles sont les relations que nous avons avec nos employés, etc.

En tant qu'entreprise à vocation sociale, nous admettons que nous avons la responsabilité de dire au public ce que nous faisons. Il est probable que depuis les 105 années qu'elles existent, les Postes n'ont jamais été aussi ouvertes vis-à-vis de leurs clients qu'à l'heure actuelle, et cela pour permettre aux usagers des services de juger si, oui ou non, les services se sont améliorés dans leur communauté, ou partout dans le pays. Je pense que c'est sur cette question que le vérificateur général a beaucoup insisté dans son rapport de 1981, en disant: fournissez des données au public et laissez-le juger.

Le président: Monsieur Kristiansen, vous vouliez continuer?

M. Kristiansen: Oui.

A la page 2 du mémoire du président de la Société canadienne des Postes, il est fait mention d'un plan quinquennal. La dernière fois qu'il a comparu devant le Comité, M. Warren a parlé d'un plan quinquennal précis, visant à atteindre l'autonomie financière. Je me demande comment ce plan quinquennal cadre avec l'ensemble de la planification de la société.

M. Warren: Dans le budget de novembre de l'ancien ministre des Finances, on avait fixé un échéancier qui permettrait d'atteindre le seuil de rentabilité. Cet échéancier comportait plusieurs objectifs: pour cette année, 400 millions de dollars, pour l'année prochaine, 275 millions de dollars, l'année suivante, 50 millions de dollars, et si je me souviens bien, zéro par la suite.

Un élément de notre plan quinquennal, est, bien sûr, toute cette question du cheminement vers le seuil de rentabilité, la courbe des progrès, et les stratégies nécessaires pour y arriver. Donc, ce n'est qu'un élément du plan quinquennal, c'est-à-dire d'atteindre le seuil de rentabilité; c'est une question qui doit être discutée, même négociée, dans une certaine mesure, avec l'actionnaire, car il s'agit ici d'établir un équilibre entre le service à rendre, la satisfaction et la productivité des employés de la société, et l'autonomie financière, un jeu d'équilibre assez difficile. Donc, enfin, le cheminement critique vers le seuil de rentabilité, généralement, est discuté et fait l'objet d'une entente entre la société et l'actionnaire. Le plan actuel est celui présenté dans le budget de M. MacEachen.

M. Kristiansen: Au sujet de . . .

Le président: Vous permettez une question supplémentaire à M. Massé, monsieur Kristiansen?

M. Kristiansen: Certainement.

Mr. Massé: Mr. Chairman, I would like to know how Mr. Warren defines the term financial self-sufficiency. Do you mean that you really believe that the Canada Post Corporation could really offer all the existing services to the population,

[Text]

population ou, éventuellement, qu'elle en offre de nouveaux, sans qu'elle doive demander, au gouvernement ou au Parlement, des fonds supplémentaires pour son administration? Si telle est la façon dont vous envisagez l'autonomie financière, croyez-vous qu'il soit possible de l'atteindre, compte tenu du fait que la Société canadienne des postes offre des services qu'on pourrait qualifier de «sociaux» c'est-à-dire des services qui, d'eux-mêmes, sont difficilement rentables?

Mr. Warren: The short answer is: Yes, I think we can reach financial self-sufficiency, roughly as defined by ourselves; that is, the removal of an operating deficit from the Post Office so that the Post Office can function without an operating deficit. This is not a revolutionary idea. It has been accomplished in England, it has been accomplished in Australia, and in the last year in the United States the U.S. postal service, after about seven years of attempting to accomplish this, has reached a break-even point and has made a small profit. All of these postal administrations, to oversimplify, are essentially moving in the same direction; that is a direction which assumes a user-pay system, and it assumes a more businesslike entrepreneurial approach, still blending the social responsibilities associated with providing postal services. It is not an easy mandate, but I use those other countries to illustrate that many of them have started before us and have reached points of self-sufficiency and still respond to the social demands that are placed on this kind of mass communication service. So, yes, I think it is possible.

It is not easy for us to do it, because we were in jeopardy of moving two years ago to a deficit approaching \$1 billion. Last year, in the stub year, the small year of October to April, we were able to reduce that deficit to \$660 million. This year we will clearly meet our target of \$400 million, and may do slightly better.

Now, that is the result of a whole host of strategies—operational, human relations, cost-cutting, sales and new product areas—so there is not a simple avenue to reach this target, but I think it is reachable. In the first year and a half of our operations we have succeeded on the financial side in cutting the deficit, and at the same time, I think, providing an improved level of service to Canadians in terms of speed, in terms of reliability, and I would argue in terms of availability of service as well.

• 1010

In the last year and a half we have increased the number of points of call in Canada serviced by a letter carrier service, for example, by 120,000, and that had stayed stagnant for the preceding three years. The roughly 10% improvement in the level of first-class service of reliability is another indication that I think we can meet our three objectives of improved service, improved employee relations and a steady movement to financial self-sufficiency.

The Chairman: A supplementary, Mr. Bradley?

Mr. Bradley: Thank you, Mr. Chairman.

[Translation]

and perhaps eventually new services, without ever having to ask the government, or Parliament, for additional operating funds? If that is what you believe is financial self-sufficiency, do you think that it is possible to reach such a point, since Canada Post Corporation must offer certain what we might qualify as social services, which in themselves, are not really viable?

M. Warren: Eh bien, simplement: oui. Oui, nous pouvons atteindre l'autonomie financière telle que nous l'avons définie nous-mêmes; c'est-à-dire l'élimination du déficit de fonctionnement des Postes. Ce n'est pas une idée radicale. L'Angleterre, aussi bien que l'Australie, ont réussi à éliminer leur déficit, et depuis l'année dernière, le service postal des États-Unis, après sept ans d'efforts, a finalement atteint son seuil de rentabilité, et a même fait un petit profit. Toutes ces administrations postales, dans leur forme la plus simple, cherchent toutes la même chose; c'est-à-dire un système de paiement par l'utilisateur, qui demande bien sûr une approche d'entrepreneur pragmatique, tout en tenant compte des responsabilités sociales qu'exige la prestation des services postaux. Ce n'est pas un mandat facile à réaliser, mais j'utilise l'exemple des autres pays pour démontrer justement que plusieurs ont commencé avant nous, ont atteint un seuil de rentabilité, et répondent toujours aux demandes sociales exigées de ce genre de service de communications de masse. Oui, je crois que c'est possible.

Ce ne sera pas facile pour nous, car il y a deux ans seulement, nous accusions un déficit de près d'un milliard de dollars. L'année dernière, dans l'année écourtée allant d'octobre à avril, nous avons pu réduire ce déficit à 660 millions de dollars. Cette année, nous allons certainement atteindre notre objectif de 400 millions de dollars, et même un peu moins.

C'est le résultat de toute une série de stratégies—dans les domaines du fonctionnement administratif, des relations humaines, de la réduction des coûts, des ventes, et du lancement de nouveaux produits—car il n'y a pas de voie simple pour atteindre cet objectif, que je crois vraiment accessible. Seulement dans la première année et demie de nos opérations, nous avons réussi à diminuer notre déficit, et en même temps, à donner un service amélioré aux Canadiens, sur le plan de la rapidité, de la fiabilité, et je dirais même, de la disponibilité des services.

Depuis un an et demi, nous avons augmenté de 120,000 le nombre de points où le courrier est livré par facteur, chiffre qui n'avait pas changé pendant les trois années précédentes. Une amélioration de 10 p. 100 environ du niveau de fiabilité du service de première classe démontre que nous pouvons atteindre les trois objectifs d'un service amélioré, de meilleures relations avec les employés et d'une marche graduelle vers l'autonomie financière.

Le président: Vous avez une question supplémentaire, monsieur Bradley?

M. Bradley: Merci, monsieur le président.

[Texte]

Mr. Warren, you mentioned in your discussion pertaining to self-sufficiency that this has of course been handled in Great Britain, Australia, etc. Have you been contemplating in the corporation going to a banking system such as in Great Britain in order to obtain the self-sufficiency; and, if so, how far are you in your deliberations?

Mr. Warren: We have not been contemplating a move in that direction. I think our legislation in fact says that any move in that direction would require Governor in Council approval and so on. That has not been uppermost at all in our minds.

What has been is a broader strategy that could involve a fee-for-service type of activity with the banks, but the banks would be only one dimension of that. Again to oversimplify it, I think we have two basic strategies for the corporation in this early period.

One strategy is to shrink, if you like, the very extensive capital and labour investments that this government and the Canadian public have made in the national postal system over the last decade—shrink them down to meet the existing economics and the existing volumes. That has some distinct disadvantages for our customers in terms of numbers of post offices. It has some distinct disadvantages in terms of our labour relations scene.

The other strategy is to try to fill up the bag, if you like, fill up the system, utilize this enormous capital investment of plants and post offices across the country and to utilize the labour intensity that we have in a more productive way. That is one that we are pursuing at the moment, and that involves using the largest retail sales network in Canada, which is what the postal system has, maybe to provide additional services which the public can use, and that would help us to utilize this large capital and labour capability.

So what are we thinking of in that context? Well, I think you have seen recently some illustrations. We certainly see ourselves moving in the electronic mail field and using these physical outlets as part of the post office of the future. You may have read something the other day about meter reading as an experiment, which is an indication of our interest in looking at different approaches. We may use these offices as well on a fee-for-service basis in things like catalogue sales, for example, where we have all the facilities—cash management, we are located properly in the community and so on—and there are companies that are interested in using our facility for a fee to provide some service.

The banks may be part of that; we are in 2,500 remote communities, some of them not that remote, where there are no banks. I think that is something that the banks have to decide and to determine: whether or not they see some, I would think, rather basic fee-for-service banking role that we might provide for them. But I do not see us at this stage—and we are not considering any direct involvement such as the U.K. postal system has with banking.

The Chairman: Mr. Kristiansen.

[Traduction]

Monsieur Warren, dans vos explications sur l'autonomie financière, vous dites, en fait, que la Grande-Bretagne, l'Australie, etc., l'ont atteinte. Avez-vous pensé à utiliser pour la société un système bancaire comme celui utilisé en Grande-Bretagne, afin d'atteindre l'autonomie financière; si c'est le cas, où en êtes-vous dans vos négociations?

M. Warren: Nous n'avons pas envisagé d'aller dans ce sens. En fait, nous croyons que la loi qui nous régit précise que tout changement dans cette direction exigera l'approbation du gouverneur en conseil. Ce n'est certainement pas ce qui nous préoccupe le plus.

Ce qui nous a préoccupés, toutefois, c'est la possibilité d'une activité conjointe avec les banques, du genre du coût établi par service, mais les banques ne constituent qu'un élément de cette stratégie. Même si cela semble trop simplifié, la société utilisera deux stratégies de base durant cette première phase.

La première consistera à diminuer les investissements très importants en capitaux et en main-d'oeuvre que le gouvernement et le public canadiens ont placés dans le système national des Postes depuis dix ans—donc, les diminuer à la taille des volumes et de l'économie actuels. Bien sûr, cela va défavoriser nos clients quant au nombre de bureaux de poste disponibles. Qui plus est, il y aura des désavantages marqués pour nos employés.

La deuxième stratégie consiste à utiliser cet énorme investissement en usines et en bureaux de poste partout au pays, à son plein, et de rendre la main-d'oeuvre plus productive. C'est d'ailleurs la politique que nous suivons en ce moment, et qui exige l'utilisation du plus grand réseau de vente au détail du Canada, car, effectivement, le système des Postes est un réseau de vente, pour fournir d'autres services additionnels au public, ce qui nous permettra justement de rentabiliser cet investissement en capitaux et en main-d'oeuvre.

Alors, de quoi s'agit-il exactement dans ce contexte? Vous en avez eu certains exemples récemment. Nous voulons certainement nous lancer dans le domaine du courrier électronique, et utiliser toute l'infrastructure comme une partie du bureau de poste de l'avenir. Sans doute que vous avez lu que nous voulons faire des expériences avec la lecture des compteurs, une illustration justement de notre intérêt envers des services plus variés. Nous pourrions utiliser ces bureaux de poste, aussi sur une base de paiement à l'acte, pour la vente par catalogue, puisque nous avons toutes les installations nécessaires—les caisses, un emplacement central, et des sociétés qui aimeraient utiliser nos installations sur une base de paiement à l'acte.

Les banques pourraient s'impliquer; nous avons des bureaux dans 2,500 communautés éloignées, d'autres moins éloignées, où il n'y a aucune banque. Bien sûr, c'est aux banques de prendre les décisions: à savoir si nous pourrions, en fait, jouer un rôle sur une base de paiement à l'acte, faire certaines opérations bancaires. Mais ce n'est pas pour le moment, et nous n'envisageons aucune participation ou implication directe, comme l'a fait le système postal de la Grande-Bretagne, dans le système bancaire.

Le président: Monsieur Kristiansen.

[Text]

Mr. Kristiansen: You say you are on target in terms of your goal and mandate for financial self-sufficiency, reducing from \$1.66 billion into \$400 million in the current year, and you have managed to achieve this despite the declining revenues induced by the recession. Would you agree that while the mandate of the Post Office certainly includes financial self-sufficiency the prime mandate is the maintaining of basic customary postal service and the other mandates are secondary provided that the first is met?

• 1015

Mr. Warren: Well, we list our objectives. I think I have said quite consistently, publicly, that improving service is certainly our first objective, but the objectives must be taken together. We cannot start depressing the improvement of service at the detriment of labour relations or of meeting financial targets. I would suggest to you that in the last 16 months we have addressed this area of service, probably more extensively than many Canadians realize. In February of last year we, for the first time in three previous years, announced extensions and implemented extensions of letter carrier services right across this country. There had been a moratorium on that, prior to the Crown corporation. Since then, using the productivity improvement agreement with the letter carriers, we have redeployed about another 50,000—we have redeployed additional letter carriers to cover about another 50,000 points of call. Now, that is a dimension of service which I would call accessibility, and we have improved that accessibility. We have also expanded priority post to 24 cities. We have taken the overall performance of first class mail; a year and a half ago, eight out of every ten letters were getting there on time, today about 9 out of every 10 are getting there on time. That is not good enough; we have a long way to go, but that is speed and reliability being improved. We have also moved in the electronic mail field and others, which are going to be beneficial to Canadians and give them choices and options in a highly competitive area. So I think we have demonstrated, or tried to, that service certainly is a top priority. But in running this business, this social business, there is obviously a balancing act between service and people and money. I think we have tried to strike a balance, with the response to service being the one uppermost in our minds.

Mr. Kristiansen: Mr. Warren, in reading from Section 5.(2) of the act itself, which was set up to give effect to the creation of Canada Post, Section 5.(2) reads:

while maintaining basic customary postal service, the corporation in carrying out its object shall have regard to

It then goes on to the desirability of improving and extending products and services, the need to conduct operations on a self-sustaining financial basis etc., but those were clearly secondary to the maintenance of basic customary postal service and I wonder, in view of the elimination of rural mail delivery on Saturday, the cutback in postal stations open on Saturday, the reduction in overtime resulting in lack of adequate staff and

[Translation]

M. Kristiansen: Vous dites que vous allez atteindre votre objectif cette année, dans votre cheminement vers l'autonomie financière, en réduisant votre déficit de 1.66 milliard de dollars à 400 millions de dollars, pour l'année courante, et ce, en dépit du déclin de vos recettes causé par la récession. Êtes-vous d'accord pour dire que si les Postes sont mandatées pour atteindre éventuellement une autonomie financière, leur objectif principal est de maintenir le service postal de base coutumier, et que tous les autres objectifs doivent suivre?

Mr. Warren: Nous faisons la liste de nos objectifs. Je crois que j'ai toujours dit publiquement que l'amélioration des services était certainement l'objectif prioritaire de la société, mais tous ces objectifs doivent être pris ensemble. Nous ne pouvons pas accepter une baisse de qualité dans les services pour améliorer les relations avec les employés ou pour respecter les objectifs financiers que nous nous sommes fixés. Je pense qu'au cours des 16 derniers mois, nous avons étudié la question des services probablement beaucoup plus en détail que beaucoup de Canadiens ne s'en rendent compte. En février de l'année dernière, pour la première fois en trois ans, nous avons annoncé et mis en oeuvre des services de livraison de courrier un peu partout au pays. Il y avait eu un moratoire à ce sujet avant l'existence de la société de la Couronne. Depuis lors, grâce à l'accord sur l'amélioration de la productivité que nous avons passé avec les facteurs, nous avons redéployé plus ou moins 50,000 facteurs, qui desservent 50,000 points supplémentaires. Nous avons également rendu plus accessibles nos services. Nous avons aussi étendu les services de la poste prioritaire à 24 villes. Nous avons également amélioré la situation en ce qui concerne le courrier de première classe: il y a un an et demi, huit lettres sur dix arrivaient à l'heure, aujourd'hui neuf sur dix arrivent à l'heure. Ce n'est pas toutefois suffisant, il nous reste encore beaucoup de travail à faire, mais on améliore la vitesse et la fiabilité des services. Nous nous sommes lancés également dans le courrier électronique, ainsi que dans d'autres services qui bénéficieront à tous les Canadiens et leur permettront d'avoir plusieurs choix dans un domaine extrêmement compétitif. Je pense donc que nous avons essayé de montrer au public que le service au client était, pour la société, la priorité par excellence. Mais pour gérer la société, il faut, de toute évidence, trouver un équilibre entre le facteur service, le facteur humain et le facteur monétaire. Nous avons essayé de trouver cet équilibre en accordant la priorité essentielle aux services postaux.

: Mr. Kristiansen: Monsieur Warren, le paragraphe 5.(2) de la Loi portant création de la Société canadienne des Postes dit:

Tout en assurant l'essentiel des services postaux habituels, la Société doit, pour remplir sa mission, tenir compte:

des avantages à retirer d'une amélioration et d'une extension de ses produits et prestations, de la nécessité d'opérer sur une base d'autofinancement, etc., mais tout cela est secondaire, l'élément primordial étant d'assurer l'essentiel des services postaux habituels, et je me demande, étant donné que la société a pris la décision de ne plus livrer le courrier en région rurale le samedi, étant donné la diminution du nombre de

[Texte]

the temporary closing of some postal stations, also the decision to not deliver when letter carriers are sick, for instance, until they return to work, and the re-allocation of personnel from residential over to business routes, does that not fly in the face of the initial mandate, the basic mandate, which is to maintain basic customary postal service? What I am concerned with is what I would call almost the VIA Rail syndrome I see taking place in terms of basic customer services to much of rural Canada, because surely if there is reason for a postal monopoly in the hands of Canada Post, it is to provide the basic services to those areas of the country that would be considered uneconomic if served by the private sector. That is a major concern in the kind of areas I represent, and in many other rural and semi-rural areas across the country.

Mr. Warren: Let me try to respond to your question more directly maybe than I did the last time. The term "basic customary postal service" in that section of the act can be interpreted in many different ways. You will notice, if you go to the end of the act, that there is no section in the act which calls for a definition of that phrase, although there is calling for a definition of a letter and a variety of other things. So it is open to interpretation, and I think the way we have interpreted it is that you have established a corporation to certainly ensure that service in the aggregate is more reliable, speedier and more available. I do not think that precludes the corporation from, for example, removing Saturday rural mail delivery where rural people were getting a frequency of six times, and urban people five, and redeploying those funds to improve the speed and reliability of rural mail delivery.

So there are a variety of different ways of ensuring that postal service in the aggregate is improved, and to take aspects of marginal service and modify them or eliminate them and reinvest that money in improvements in the overall reliability of the mail or in new aspects of service that are required across this country, I think, is part of the mandate of the corporation.

Now, when we look at the list of items that you are raising, some of them . . . Rural mail delivery, clearly, is one that was instituted. I would suggest that I could match two to one service improvements and enhancements across this country in the last year and a half to any minor or major modifications to service. I guess the judgment call becomes: Is the total result of that better for a wider range of our customers? I think the corporation, as implied in the legislation, has as part of its objects the responsibility and the authority to deal with that

[Traduction]

succursales postales qui restent ouvertes le samedi, la réduction des heures supplémentaires, ce qui entraîne un manque de personnel qualifié et la fermeture temporaire de certaines succursales postales, étant donné également la décision de ne plus livrer le courrier lorsque les facteurs sont malades, par exemple, jusqu'au moment où ces derniers rentrent au travail, et le redéploiement du personnel des quartiers résidentiels dans les quartiers commerciaux, si toutes ces mesures ne viennent pas contredire votre mandat, c'est-à-dire le mandat fondamental, qui, précisément, consiste à préserver l'essentiel des services postaux habituels? Ce que je me demande, c'est si nous ne risquons pas de voir paraître ce que j'appellerais, à la limite, le syndrome de VIA Rail en ce qui concerne les services postaux habituels pour les régions rurales du Canada, parce que, de toute évidence, si l'on peut justifier le monopole de la Société canadienne des Postes, c'est précisément pour assurer les services postaux habituels aux régions du pays qui seraient considérées comme non rentables par le secteur privé. Mes électeurs s'en inquiètent beaucoup, ainsi d'ailleurs que d'autres régions rurales ou semi-rurales au Canada.

M. Warren: Je vais essayer de répondre à votre question un peu plus directement que je l'ai fait la dernière fois. Lorsqu'on parle de «l'essentiel des services postaux habituels» dans le paragraphe 5.(2) de la loi, on peut interpréter cette expression de deux différentes façons. Vous remarquerez, si vous lisez toute la loi, qu'il n'y a aucun article qui définit ce qu'on entend par l'essentiel des services habituels, bien que dans la loi, l'on définisse ce qu'est une lettre, et beaucoup d'autres choses. Donc, il s'agit d'une expression qui peut recevoir différentes interprétations, et je pense que la façon dont nous l'avons interprétée, c'est que si l'on a créé une Société des Postes, c'est certainement pour veiller à ce que l'ensemble des services fournis par la société soient plus fiables, plus rapides et plus disponibles. Je ne pense pas que cela empêche la société d'abolir la livraison du courrier le samedi en régions rurales, par exemple, surtout si les résidents de ces régions se font livrer leur courrier 6 fois la semaine, alors qu'en milieu urbain, il n'y a que 5 livraisons, et ce faisant, utiliser les économies réalisées pour améliorer la rapidité et la fiabilité des services en régions rurales.

• 1020

Il y a donc plusieurs façons d'améliorer les services postaux dans leur ensemble et de modifier certains services peu importants, ou encore de les couper, pour ensuite réinvestir les économies réalisées afin d'améliorer la fiabilité du service dans son ensemble, ou encore de créer d'autres services dont on a besoin au pays, et cela, à mon avis, fait partie du mandat de la société.

Lorsqu'on jette un coup d'oeil aux questions que vous avez soulevées, certaines d'entre elles . . . La livraison du courrier en régions rurales est un service que nous avons mis sur pied, cela ne fait aucun doute. Je pense pouvoir dire que, au cours des 18 derniers mois, pour chaque modification mineure, ou même très importante, au service existant, nous avons fait deux fois plus d'améliorations, ou créé de nouveaux services postaux au pays. La question qu'il convient de se poser est la suivante: est-ce que, dans l'ensemble, ce que nous avons fait profite à

[Text]

mix, and certainly if the mix is not correct we hear very quickly from not only your colleagues here around this table and in this building but beyond, from our customers.

So we are partly more market driven than we were before; but we still have an obligation to remote areas, which we are maintaining, and to rural areas, which I think we are maintaining, and part of that is not just frequency of delivery but it is also the reliability of that delivery.

So I think basic customary postal service, Mr. Chairman, is a phrase which is a moving concept, and I think 10 years from now basic customary postal service with the Post Office of the future may be quite a different concept than it was 10 years ago. If it is anything else, it means that you have given the Crown corporation a mandate to make no changes, no moves, simply the status quo; and I do not think we can deal with the people element or the service element or the money element with that rigid a mandate.

Mr. Kristiansen: Mr. Chairman, I would agree that it is a moving concept. I think the concern amongst many people in rural Canada is that it is being moved from their areas to other areas—which are certainly deserving, and I would be the first to admit that there have been improvements in service in a number of urban areas, and certainly the speed of delivery seems to have been improved. I would certainly congratulate the postal corporation for that, but I have a particular interest in trying to maintain what I and many others regard as basic customer service in the rural areas of Canada that would not normally be met by the private market if we had decided to go that route.

Would it not be within the minds of either the president or the chairman of the corporation, or others of the officials, at a time when the restraints on revenues induced by the recession and the drop, I expect, in volume which has taken place, the artificial restraints imposed on your ability to collect revenue—there are a lot of people out there who might disagree with that... by virtue of the six and five program...? Considering these other factors, should the question of the timetable of financial self-sufficiency not perhaps be readdressed, given the kind of squeeze on revenues caused primarily by those two factors? I think one would almost automatically assume that the timetable should be reviewed and perhaps slowed down in order to not force the corporation to make the kinds of reductions in some areas that it has had to do by virtue of the mandate to date.

Mr. Warren: Mr. Chairman, the short answer to that is yes, and that type of dialogue between the corporation and the shareholder has gone on. While I say that this year we will

[Translation]

beaucoup plus de nos clients? Je crois que la société, comme d'ailleurs c'est implicite dans la loi que vous avez citée, a, en partie dans ses objectifs, la responsabilité et le pouvoir de prendre certaines mesures et, si les services ne donnent pas entièrement satisfaction, nous le savons très rapidement, vos collègues, ainsi que les autres parlementaires, nous le disent, mais aussi nos clients.

Nous répondons beaucoup plus au marché qu'avant, mais il n'en reste pas moins que nous avons toujours des obligations vis-à-vis des régions éloignées et des régions rurales, obligations dont nous nous acquittons et, en plus de livrer le courrier avec la même fréquence, nous veillons également à ce que cette opération se fasse de façon plus fiable.

Je pense donc que l'essentiel des services postaux habituels, monsieur le président, est une idée dynamique et, dans dix ans, ce que l'on appellera l'essentiel des services postaux habituels, compte tenu de l'évolution des Postes, sera quelque chose de très différent d'il y a dix ans. Si cette évolution n'intervient pas, cela voudra dire que vous aurez donné à la société de la Couronne le mandat de ne faire aucun changement, de ne rien faire, tout simplement de conserver le statu quo; et je ne pense pas que nous puissions nous acquitter de nos responsabilités humaines et financières avec un mandat aussi rigide.

M. Kristiansen: Monsieur le président, je suis d'accord avec M. Warren pour reconnaître que c'est un concept dynamique. Mais beaucoup de gens qui vivent en régions rurales, au Canada, pensent que cette évolution se fait à leur détriment, c'est-à-dire au profit d'autres régions, qui le méritent certainement d'ailleurs, et je suis le premier à reconnaître qu'il y a eu des améliorations du service dans plusieurs villes, et certainement que les services sont fournis beaucoup plus rapidement qu'avant. J'en félicite la Société canadienne des Postes, mais je souhaiterais que l'on conserve ce que moi-même, ainsi que beaucoup d'autres personnes, considèrent comme l'essentiel des services aux clients en régions rurales, étant donné que ces services, n'étant pas suffisamment rentables, ne seraient pas fournis par le secteur privé si la société décidait de les abandonner.

Le président du conseil d'administration ou le président-directeur général de la société, ainsi que les autres responsables de la société, ne pensent-ils pas qu'étant donné la diminution des recettes publiques imputable à la récession et la diminution du volume de transactions qui existe, les restrictions artificielles imposées par le programme des 6 et 5 p. 100 vous empêchent de toucher des recettes... bien qu'il y ait beaucoup de gens qui ne soient pas d'accord avec cela. Compte tenu de ces autres facteurs, ne faudrait-il pas repenser à la date à laquelle on a prévu l'autonomie financière de la société, comme je l'ai dit, à cause de la diminution des recettes imputable surtout à ces deux facteurs? Je crois qu'il faudrait presque automatiquement penser à réétudier la question et, peut-être, à ralentir l'évolution, pour ne pas contraindre la société à devoir couper des services dans certaines régions, comme elle a eu à le faire en vertu du mandat qui lui a été fixé jusqu'à présent.

M. Warren: Monsieur le président, brièvement, je vous répondrai oui, et c'est de cela que la société et ses actionnaires discutent. Même si, comme je l'ai dit, cette année, nous allons

[Texte]

meet the \$400-million target—and I would just comment that we are not meeting that just by some modifications to a few areas of service and some expansion in many others; we are meeting the \$400 million by cutting transportation costs, by cutting our capital budget, by increasing productivity, by getting out of our sales offices and into the streets and making 500 sales calls a day and getting our volumes back up, and by giving our salespeople something to sell, which is increased reliability and a change of attitude.

• 1025

I think a very small portion, to be fair, of those tactics, extremely small, has to do with some of the modifications to service. I think a big part of it had to do with a lot of improvements to service that our sales personnel are now selling. But, I agree with you, that the environment that we are in, both economic and control, environment has prompted us to have some discussions with the shareholder, and I think now government must make a decision with respect to the path to break even, whether it is to be modified or not, and I would expect that that type of decision would be reflected in the not too distant future, whether it is in the budget or in some other way, and that is a decision that the shareholder must make, after the discussions that we have had.

Mr. Marin: I would like to address briefly, Mr. Chairman, another matter on which you rose, sir, in your question, and that is the choice which industry at large has had to face, with respect to what you can call layoffs or massive layoffs. I would like to point out that while the overtime situation may have, in a creative one, certainly on the issue of massive layoff, we have had the social conscience and Mr. Warren did not recommend to the board that we embark on any such drastic moves. So, obviously, in a cost cutting area, it was one of the alternatives that he had, and was never considered other than an alternative. So, when you refer to overtime, you have to balance it against the fact that jobs were not massively removed from the street.

The Chairman: Thank you, Mr. Kristiansen.

Le président: Vous voulez poser une question supplémentaire, monsieur Massé?

M. Massé: Oui, monsieur le président.

Je ne croyais pas que la porte serait ouverte à ce genre de question, ce matin. Puisqu'il en est ainsi, je voudrais vous entretenir au sujet de la poste en région rurale.

Je dois reconnaître, monsieur Warren, que la Société canadienne des postes a déployé des efforts assez grands et assez évidents concernant les relations de travail et les relations humaines. Cependant, je me suis rendu compte, en tant que député d'un secteur semi-rural, qu'au niveau de la poste rurale comme telle, il y a de gros problèmes et qu'un des problèmes majeurs se trouve au niveau des relations humaines. Il semble y avoir, de ma propre connaissance et d'après ce qu'on me rapporte de mon comté, un manque d'intérêt de la part de la Société envers les postiers ruraux. Je reconnais que le système de poste rurale en est un de soumissions, c'est-à-dire que celui qui demande le moins aura le contrat, mais cela a

[Traduction]

atteindre notre objectif de 400 millions de dollars—objectif que nous atteindrons non seulement en modifiant certains de nos services et en en augmentant beaucoup d'autres, mais également en réduisant les coûts de transport, en réduisant notre budget d'exploitation, en augmentant notre productivité, en étant actifs, en augmentant le volume de nos ventes et, pour cela, en multipliant les visites que nous rendons à nos clients, et en donnant à nos vendeurs quelque chose à vendre, c'est-à-dire des services plus fiables et un changement d'attitude.

En toute justice, une partie très faible de ces tactiques tiennent aux modifications du service. La plus grande partie de ces mesures sont des améliorations du service qui font l'objet d'une promotion à l'heure actuelle. Mais je suis d'accord avec vous, que le contexte sur le double plan de l'économie et du contrôle actuel, nous a obligés à avoir des discussions avec l'actionnaire et maintenant c'est au gouvernement de décider si oui ou non, nous allons suivre ce cheminement vers le seuil de rentabilité, décision qui sera réflétée, je l'espère tout prochainement, soit dans le budget, soit par un autre moyen, et une décision bien sûr qui revient à l'actionnaire, à la suite de nos discussions.

M. Marin: Monsieur le président, je voudrais revenir sur un point que vous avez soulevé, c'est-à-dire le choix qu'a l'industrie en général vis-à-vis des mises à pied massives. Je tiens à souligner que si la question des heures supplémentaires a été résolue d'une façon assez innovatrice, quant aux mises à pied massives, nous avons une conscience sociale, et M. Warren n'a pas recommandé au conseil d'administration de telles mesures draconiennes. Bien sûr, dans le domaine de la réduction de nos coûts, c'était une solution de rechange qui en est restée à ce niveau. Il faut faire quand même l'équilibre entre les heures supplémentaires et une mise à pied massive.

Le président: Merci, monsieur Kristiansen.

The Chairman: Did you wish to ask a supplementary question, Mr. Massé?

Mr. Massé: Yes, Mr. Chairman.

I did not think we would be allowed such questions, this morning. But since they are allowed, I would like to put a question with respect to postal services in rural areas.

I will admit, Mr. Warren, that Canada Post Corporation has certainly made great and obvious efforts with respect to labour relations and human relations. However, I have realized, as a member of Parliament for a semi-rural riding, that with respect to rural post, there are some big problems, and one of the major problems concerns human relations. From my own observations, and from reports throughout my riding, the corporation seems to show a lack of interest in rural postmen. I realize that rural post delivery contracts are awarded on a lowest bid basis, but that has created several problems. Among others, since 1982, at least in my riding, I have noted that the annual salary adjustments due on the basis of contracts had

[Text]

tout de même créé plusieurs problèmes. Entre autres, depuis 1982, j'ai remarqué..., dans le cas de mon comté du moins..., que les ajustements annuels de traitement qui étaient dûs en vertu des contrats des facteurs ruraux, n'avaient pas été revus pour 1982 ou pour 1983. Donc, même si tous les différents coûts des services aux Postes..., que ce soit les timbres ou autres services..., ont augmenté d'environ 6 p. 100, les contrats des postiers ruraux, par contre, n'ont subi aucun changement. Il n'a aucunement été tenu compte de l'augmentation des coûts des automobiles, de la gazoline et autres.

Il m'apparaît être de plus en plus difficile, à la Société, de signer des contrats ou d'avoir des soumissions à des prix qu'elle juge acceptables. Il semblerait qu'on ait refusé des soumissions, à maintes reprises, pour recommencer le même processus plus tard, afin d'obtenir des prix légèrement plus bas. Le résultat en a été qu'au bout de quelque temps, les gens qui avaient soumissionné ne pouvant plus rencontrer les exigences du contrat, la Société, pour pouvoir offrir un tel service, a dû payer des gens à \$10 de l'heure à titre d'employés temporaires. Je n'ai rien contre le fait que des gens soient payés \$10 de l'heure, je trouve cela même très bien. Cependant, les postiers ruraux qui gagnent en moyenne \$4 de l'heure, ce qui est un peu moins que le salaire minimum dans ma province d'origine, devraient eux aussi avoir un salaire acceptable..., même si ce n'est pas \$10 de l'heure!

J'ai beaucoup de correspondance à mon bureau à ce sujet; je suis en train de monter un dossier. Soit dit en passant, je voudrais signaler que j'obtiens beaucoup de coopération de la part des gens au bureau de M. Warren; nous avons des discussions..., je ne dirais pas quotidiennes..., mais au moins hebdomadaires.

• 1030

J'aimerais beaucoup que la Société s'occupe des problèmes des postiers ruraux et s'occupe de tout le problème des soumissions et des contrats dans ce domaine-là. J'aimerais savoir si vous avez des plans en conséquence, parce qu'il se prépare certainement des choses dans le domaine, et il faudra être capable d'y faire face. Les secteurs ruraux au Canada constituent une partie importante du pays; on a beaucoup plus de paroisses ou de municipalités rurales que de villes. Alors, j'aimerais que vous nous donniez vos commentaires à ce sujet.

Mr. Warren: Mr. Chairman, I can speak from experience on this because I am a weekend farmer and the rural perspective that is around me suggests some of the same problems. In fact, I have some line-ups at my door from time to time on this issue. Overall, we are trying to be much more aggressive, I guess; we have sharpened our pencils when it comes to transportation contracts of all kinds. I think Canada Post Corporation is probably the biggest purchaser—if not, very close to the largest purchaser—of transportation services in the country so whether it is airlines or whether it is trucking companies or whether it is rural contractors, Mr. Lizotte, our chief operating officer, and his people have been very business-like in terms of the tendering process, negotiating the best possible deals. One of the ways in which we are keeping our

[Translation]

not been reviewed for 1982 or 1983. So that even if all the different costs of services to the post office, stamps, or other services, have increased by about six per cent, rural postal delivery contracts, on the other hand, have not been reviewed at all. The increased cost of cars, gasoline and other items has not been taken into account.

It would seem that the corporation finds it more and more difficult to sign contracts, or to get bids at rates it considers acceptable. It would seem that it has turned down many bids, only to begin a little later a new call for tenders in order to obtain a slightly lower rate. This has resulted, after a while, in certain contractors not being able to meet the requirements of the contract, which forces the corporation, in order to deliver the service, to pay certain people as part time employees up to \$10 an hour. I do not mind that certain people should be paid \$10 an hour, I even think it is great. However, the rural postmen on average earn \$4 an hour, in fact a little less than the minimum salary in my province, and I think that they should get an acceptable salary, even if it is not \$10 an hour!

I have in my office a great number of letters on this matter; I am preparing a dossier. By the way, I would like to point out that the staff from Mr. Warren's office have been most cooperative; we have had some discussions, I would not say on a daily basis . . . , but certainly on a weekly basis.

I do wish the corporation would look into this whole problem of rural postal deliveries, and the whole matter of bids and contracts. Have you made any plans in this regard, because something is certainly going to occur, and you should be prepared to face this matter. The rural sectors of Canada are an important part of this country; there is a much greater number of parishes and rural municipalities than there are cities. May I have your comment on this?

M. Warren: Monsieur le président, je parle d'expérience, car je suis agriculteur dans mes moments de loisir, et mon milieu rural me fait entrevoir les mêmes problèmes. En fait, j'ai des gens qui font la queue à ma porte de temps en temps à ce sujet. En général, nous tâchons d'être plus dynamiques, je suppose, nous avons été un peu grippe-sou dans la négociation de tout genre de contrats de transport. La Société des Postes est sans doute le plus grand acheteur, sinon le plus grand, des services de transport au pays. Donc, que ce soit dans le domaine du transport aérien, du transport routier ou de la livraison rurale, M. Lizotte, notre directeur technique, et son personnel ont été très durs dans leurs négociations pour les meilleures offres. Pour que nos finances restent en ordre, il nous faut être efficaces dans la négociation des transports et bien d'autres services.

[Texte]

financial house in order is to be businesslike in the way in which we deal with transportation and many other services.

Having said that, I think you have a point that in many cases with the smaller rural contractors we have not been as responsive as we should have been, I think, to some of their financial needs, and at the moment we have a special group in the Post Office which is looking at an appropriate response to this issue. We are surrounded by six and five. We have a whole lot of arguments one way or the other, but the problem is one that we are aware of, and we are also aware of the last point that you made with respect to the potential future if we are not responsive. So we have to balance between being businesslike on the one hand and also paying attention to a group of smaller contractors throughout the rural areas who may not make as much noise from time to time and who may not make their case as articulately as they might. So this issue is right in front of us now to resolve and to make a recommendation to the board in the very near future on the response to what is an appropriate level of increase.

Also, we increased the tendering limits when we became a Crown corporation, which we were being pressed for, and now some say that we have to take them higher and others say that we have to take them lower. So there are two sides to that.

Mr. Massé: It seems you did not use that limit yet. What I have seen from now is that it was not used very much.

Mr. Warren: Well, there is a cycle of contract renewal. Some of these contracts are for several years so we have not used it en masse because the contracts are coming up month by month and some of them are two and three years in length. But, on your basic point, I do not disagree with you. I guess the question right before us now—and Mr. Lizotte has to make a recommendation on that—is what is a reasonable response to our rural contractors. I think we still have to be businesslike, but we also have to pay attention to some of the unique historical problems that have developed in terms of what we pay them and how we deal with their contracts. So I appreciate the problem and we are, I think, close to resolving it.

Mr. Massé: Do you have a timetable?

M. Marin: J'aimerais signaler qu'il y a quelques mois, une recommandation est parvenue au conseil d'administration en vue de diminuer les frais de l'augmentation des prix du carburant, ce qui était quand même un article de dépenses assez important. Cette recommandation a été faite par M. Lizotte à M. Warren, et elle est parvenue au conseil d'administration. Il s'agissait de coûts assez importants, et il voulait alléger le fardeau que ces gens-là avaient à supporter, étant donné la crise économique. Alors, c'est une chose qui n'est pas sans issue.

M. Massé: Est-ce que vous avez un calendrier en ce qui concerne les modifications possibles?

Any timetable?

[Traduction]

Cela dit, vous avez certainement raison de dire que dans bien des cas, nous n'avons pas tenu compte des besoins financiers de certains petits entrepreneurs ruraux, et en ce moment, il y a un groupe spécial de la société des postes qui étudie les mesures appropriées à cet égard. Nous sommes limités par le programme 6 et 5. Les arguments vont dans les deux sens, mais nous sommes conscients du problème, et nous sommes conscients du dernier point que vous avez soulevé, au sujet des répercussions d'avenir si nous ne réagissons pas. Il faut donc faire l'équilibre entre l'efficacité dans nos négociations et la considération des intérêts d'un groupe de petits entrepreneurs dans toutes les régions rurales, qui ne se plaignent pas aussi fort qu'ils le pourraient et qui ne présentent peut-être pas très bien leur point de vue. Donc, nous étudions le cas en ce moment, et nous projetons de faire une recommandation au conseil d'administration très bientôt, quant aux augmentations appropriées.

Par ailleurs, nous avons relevé les limites des offres lorsque nous sommes devenus une société de la Couronne, comme on nous l'avait demandé, mais certains nous disent que ces plafonds sont trop élevés, et d'autres qu'ils sont trop bas. Il y a toujours deux côtés à une médaille.

M. Massé: Apparemment, vous n'avez pas atteint votre plafond encore. En fait, selon les témoignages, vous ne vous êtes pas prévalu suffisamment.

M. Warren: Eh bien, le renouvellement des contrats est cyclique. Certains contrats durent plusieurs années, et nous n'avons pas utilisé le plafond de façon massive, car un certain nombre de contrats expirent un mois après l'autre, et certains durent deux ou trois ans. Mais en général, vous avez raison. Il s'agit donc de savoir, et M. Lizotte nous fera une recommandation à cet égard, quelle est la réponse appropriée pour les entrepreneurs ruraux. Il faut bien sûr être efficace et pratique, mais il faut aussi tenir compte des problèmes uniques qui se sont fait jour, quant au prix à payer et à la manière dont nous traitons ces contrats. Je vois le problème, et je pense que nous sommes tout près de trouver une solution.

M. Massé: Avez-vous établi un échéancier?

Mr. Marin: I would like to point out that a few months ago, the board of directors received a recommendation to increase compensation for the increase in the price of fuel, which represents a fairly important expenditure. That recommendation was made to Mr. Warren by Mr. Lizotte, and finally to the board of directors. The costs involved are fairly large, and he wanted to lighten the burden of rural postmen, in this economic crisis. So there are solutions to the problems.

Mr. Massé: Have you established a timetable for these possible changes?

Y a-t-il un calendrier?

[Text]

Mr. Warren: For changes with respect to rural mail . . .

• 1035

Mr. Massé: Rural mail?

Mr. Warren: In what respect?

Mr. Massé: Well, you said Mr. Lizotte was working on some proposals.

Mr. Warren: Yes, he is.

Mr. Massé: Do you have any timetable on when this . . . ?

Mr. Warren: I would think that within the next month we should have this matter resolved; and in a way that—we have had lots of discussions with the representatives of some of these contractors. We have gone back and reviewed the history of it. We have had a look at the contracts of contract systems in the past. We have tried to relate their work to some of the work of other contractors and how much is being paid—to do an effective job in responding. So I would think within a month we would have a position on this and we will have discussed it with the rural contractors and responded to their problem.

M. Massé: Merci, monsieur le président.

The Chairman: Mr. Lang.

Mr. Lang: Thank you, Mr. Chairman. I would like to direct some comments and a question to Mr. Warren, through you, Mr. Chairman.

I am hearing that since 1981 the deficit of the Post Office is going to be cut from almost \$1 billion to less than \$0.5 billion, and at the same time quality of service has increased by 10%, employee relations have improved, with increased productivity, and at the same time the Post Office is adapting and responding to the revolution in telecommunications and technology. It sounds almost too good to be true. If it is true, there is a tremendous success story to be told here.

What I would like to do is I would like to believe this very much, but I would like to try to get some information that we can substantiate. What I would be interested in is if Mr. Warren could provide the committee with unit costs in constant dollars, say 1971 dollars, over the history of the Post Office, over the 105 years, and compare them with the price to the consumer over the history of the Post Office. With that information we may be able to get an idea of how much it costs now as compared to 20 years ago, 40 years ago, etc., and what the productivity has been over the history of the Post Office, whether it has improved, and to get an assessment of what the situation is.

I would also ask if we could gather information in another area. Mr. Warren has indicated that a number of measures have been used to reduce the deficit of the Post Office: cutting transportation costs, during a time when transportation costs have been increasing for everybody else due to the rising price

[Translation]

M. Warren: Pour ce qui est des changements concernant la livraison rurale . . .

M. Massé: Le courrier dans les régions rurales?

M. Warren: À quel égard?

M. Massé: Mais vous avez dit que M. Lizotte était en train d'étudier certaines propositions.

M. Warren: C'est exact.

M. Massé: Pouvez-vous nous dire quand ces . . .

M. Warren: Je pense qu'au cours du mois prochain, les travaux devraient être finis et—nous avons beaucoup discuté avec les représentants de certains entrepreneurs, nous avons étudié ce qui se faisait avant, nous avons jeté un coup d'oeil aux contrats et aux systèmes qui existaient avant. Nous avons essayé d'établir un rapport entre les services qu'ils fournissaient et les services fournis par d'autres entrepreneurs et de savoir combien il en coûtait pour faire un travail efficace. Je pense donc que d'ici un mois, nous serons en mesure de donner une réponse, et nous aurons discuté de cette question avec les entrepreneurs en régions rurales et pris leurs difficultés en considération.

Mr. Massé: Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Monsieur Lang.

M. Lang: Merci, monsieur le président. Je voudrais faire quelques observations et poser une question à M. Warren.

J'entends dire que depuis 1981, le déficit des postes va passer approximativement de 1 milliard de dollars à moins de 500 millions de dollars et que parallèlement, la qualité des services a augmenté de 10 p. 100, que les relations avec les employés se sont améliorées, que la productivité a augmenté et également que la Société des postes s'adapte et fait face à la révolution dans le domaine des télécommunications et de la technologie. C'est presque trop beau pour être vrai. Si c'est vraiment ce qui s'est passé, c'est absolument remarquable et il faudrait le dire.

Je voudrais pouvoir le croire, mais je voudrais essayer d'obtenir des preuves à l'appui. Pourriez-vous, monsieur Warren, fournir au Comité les coûts unitaires en dollars constants, disons en dollars de 1971, des services fournis par les Postes depuis leur création, c'est-à-dire plus de 105 ans, et en les comparant avec ce qu'a dû payer le public depuis que les Postes existent. Avec ces renseignements, nous pourrions nous faire une idée de ce qu'il en coûte au public à l'heure actuelle par rapport à ce qu'il payait il y a 20 ou 40 ans. Et également, nous pourrions voir quelle a été la productivité des Postes depuis leurs débuts, si elle a augmenté et nous pourrions aussi faire une évaluation de la situation.

M. Warren a dit que certaines mesures ont été prises pour réduire le déficit des Postes, il a dit que les frais de transport avaient été réduits, à un moment où pour les autres, ces frais ont augmenté à cause de l'augmentation du prix du pétrole et du gaz; il a parlé aussi de réduire l'achat de biens d'équipe-

[Texte]

of oil and gas; cutting capital costs, during a time when the Post Office is adapting to the technological revolution and one would think would have to be making capital expenditures for that; improvement in sales, during a recession; improvement of sales of services—and the fourth area I think was mentioned by Mr. Warren was cutting some services. I wonder if that kind of information, a breakdown of what percentage of the reduction in the deficit was due to each of those areas—and if there are other areas I have missed, those areas—and in absolute dollar terms.

Mr. Warren: Mr. Chairman, I think that is a rather ambitious undertaking.

Let me just take your examples one by one. I do not want to mislead anybody in this committee about productivity. I am a very strong advocate of management's responsibility to get on with productivity improvement in this country. If we do not, we are going to be facing some very serious problems as the small light of improvement in the economy begins to shine way out there. We are not prepared for that. I would be glad to send you an analysis that I have done and shared publicly on the productivity problems within my own operation, and beyond.

In the 18 indicators that are here . . . and I think a large part of the story that you are after is in the 20-page statement that I tabled and in the 18 performance indicators.

• 1040

But I will be the first to point out that in those indicators . . . let us take one that is in front of me here: total mail processing productivity. In November 1981 we were handling about 308 pieces per hour and in January 1983 we were looking at something like 305. That is just barely staying where we were in the fall of the year when we became a Crown corporation. There has not been a big breakthrough there, partly because we have sort of maintained the status quo, and largely because this indicator is very volume sensitive. You cannot tear down a plant and remove a whole lot of people if your volume drops because of rate increases and then slowly comes back again.

So we have a number in here that I would refer you to of productivity indicators that are either stable or some have declined slightly. So I would not argue that we have made a productivity breakthrough in the Post Office at all. Where we have in some aspects of our business, I would cite one which I think is very important, the letter carriers. We negotiated a year ago January a two-year agreement, which I think is a landmark agreement in the Post Office, which shared between us \$40 million in productivity improvements. You got, as a consumer, \$20 million, and they got in the form of an increased wage and a dental plan the other \$20 million. Now we are beginning to see that kind of productivity activity pay off for us, because we are redeploying 500 letter carriers to new points of call because they have become redundant in aspects of the business that they are in now, and that is with

[Traduction]

ment, à un moment où les Postes doivent s'adapter à la révolution technologique et à ce sujet, on pourrait penser qu'au contraire, les Postes auraient dû plutôt investir pour acheter du nouveau matériel; il a parlé aussi de l'amélioration des ventes, en période de récession; d'une amélioration des ventes et des services fournis—et il a également parlé en quatrième lieu de coupures de certains services. Je me demande dans quelle mesure la diminution du déficit est due aux mesures qui ont été prises—et éventuellement s'il y en aurait d'autres que j'aurais oubliées.

M. Warren: Monsieur le président, je crains que cela soit un peu trop demander.

Permettez-moi de vous donner plusieurs exemples. Je ne veux tromper personne en parlant de productivité. Je pense que les gestionnaires ont pour responsabilité d'améliorer la production au pays. Si nous ne le faisons pas, nous allons devoir faire face à des problèmes graves lorsque apparaîtront les premiers signes de la relance économique. Nous ne sommes pas prêts pour cela. C'est avec plaisir que je vous ferai parvenir une analyse que j'ai faite et qui est d'ailleurs du domaine public, sur les problèmes de productivité qui se posent à la Société ainsi qu'à d'autres institutions.

Dans les 18 indicateurs que j'ai utilisés ici—et je crois que les renseignements que vous voulez obtenir figurent pour la plupart dans les 20 pages que j'ai déposées, ainsi que dans l'explication des 18 indicateurs.

Mais je suis le premier à faire remarquer que dans ces indicateurs—prenons celui que j'ai ici sous les yeux—productivité de l'ensemble du traitement postal. En novembre 1981, nous traitions approximativement 308 lettres et colis par heure et en janvier 1983, nous en traitions dans les environs de 305. Cela correspond approximativement à ce que nous faisons en automne au moment où nous sommes devenus une société de la Couronne. Il n'y a donc pas eu grand progrès, ce qui s'explique en partie par le fait que nous avons conservé le statu quo et surtout parce que cet indicateur est très sensible aux fluctuations du volume. On ne peut pas supprimer certaines installations, déplacer des fonctionnaires si le volume chute à cause de l'augmentation des tarifs pour reprendre lentement par la suite.

En conséquence, il y a un certain nombre d'indicateurs de productivité qui sont stables ou qui ont légèrement diminué. Je ne dirais donc pas que la productivité de l'ensemble du traitement postal a augmenté. Par contre dans d'autres domaines, la productivité a augmenté et je citerai l'un d'entre eux qui, à mon sens, est très important, à savoir les facteurs. Nous avons négocié en janvier dernier avec les facteurs une convention de 2 ans qui, je crois, fera date dans l'histoire des postes, aux termes de laquelle les postiers partagent avec nous 40 millions provenant de l'augmentation de la productivité. Les consommateurs ont bénéficié de 20 millions et on a donné une augmentation de salaire aux facteurs ainsi qu'un régime d'assurance dentaire jusqu'à concurrence des 20 millions restants. On commence à se rendre compte que ce type de productivité est rentable pour nous parce que nous avons

[Text]

the full co-operation of the letter carriers' union. So the additional 50,000 points of call I talked about is not being provided with new people coming into Canada Post, it is being provided with the redeployment of about 500 letter carriers over two years. So I would say that our productivity performance is mixed.

When we go to areas like sales, it would be very difficult to trace the exact efforts of 500 sales calls a day that we are now making to the volume picture and how much of the volume picture was affected by economics and how much was affected by 500 sales calls a day.

I can get specific, and I think we do in the statement that I tabled with you, about those areas of cost-cutting that we pursued during the course of the last 16 months. And in June of 1982 we tackled transportation. Again, it is not a mystery, we simply went out and looked at where can we take our mail conveyance from air transport, say, to rubber, get it there at our time schedule, not the airline time schedule, and save money. Well, the answer to that is probably 20 or 30 routes across Canada, maybe more. We got a sharper pencil and negotiated tougher with transportation suppliers. So we could go through the details of every one of those.

In the capital area, we kept emphasis on key projects that had already been approved that are needed for service, but we held back on others that were not as essential.

As the chairman mentioned earlier, in the labour field, 75% of our costs are labour costs. That is a very substantial portion. In that area we have cut back, for example, on overtime, from an average of \$140 million a year to about \$72 million in this past year, about in half, and we have still succeeded in improving the service each month over the previous month and the previous year. Now that is a credit both to management and to labour, because that means that there are labour members in those plants who are experiencing less take-home pay and so on.

I am giving you a few of these examples with some numbers attached to them. To give you the whole picture would be to go back historically and do a total analysis of the performance of this corporation in the last 16 months, which I think would probably be thicker than the briefing book that is in front of me. So if there are some specific aspects that pertain to the comprehensive audit of Mr. Dye, or if there is some aspect of my submission, Mr. Chairman, to the committee—both of them . . . that is incomplete in terms of giving you some idea of where we are going from a policy point of view, Dr. Lang, I would be delighted to fill in some of the spaces.

But I think to give you a total analysis of how we have gone from a potential billion to \$400 million means I have to take a team of people and put them into the corporation and ask them to dissect every aspect of that. What we hoped to do before

[Translation]

redéployé 500 facteurs qui desservent de nouvelles routes, étant donné que dans leur poste actuel, ils étaient surnuméraires, et cela a pu se faire avec l'entière coopération du Syndicat des postiers. Donc les 50,000 points dont j'ai parlé ne sont pas desservis par de nouveaux arrivants, mais grâce au redéploiement de 500 facteurs sur 2 ans. En conséquence, je dirais que les résultats que nous avons obtenus en ce qui concerne la productivité sont mitigés.

Quand on parle des ventes, il est très difficile de déterminer l'incidence de 500 appels par jour sur le volume, c'est-à-dire de déterminer précisément ce qui est dû à la conjoncture d'une part et à nos efforts d'autre part.

Je peux être plus précis, je pense que nous le sommes assez dans le mémoire que j'ai déposé devant le comité, en parlant des domaines dans lesquels nous avons réduit nos coûts au cours des 16 derniers mois. En juin 1982, nous nous sommes attaqués aux transports. De nouveau, ce n'est pas un mystère, tout ce que nous avons fait c'est essayer de trouver sur quelle route nous pouvions remplacer le transport aérien par des camions, assurer la livraison selon nos propres prévisions, et ainsi parvenir à faire des économies. C'est ce qui s'est passé pour 20 ou 30 routes au Canada et même peut-être plus. Nous avons négocié de façon beaucoup plus serrée avec les transporteurs. Nous pourrions vous donner des détails à ce sujet.

En ce qui concerne les dépenses en immobilisations, nous avons continué d'insister sur les projets les plus importants qui avaient déjà été approuvés et qui sont nécessaires, mais nous avons mis en veilleuse d'autres qui n'étaient pas jugés essentiels.

Comme le président l'a dit avant, en ce qui concerne les relations avec les employés, 75 p. 100 de nos coûts représentent les salaires que nous versons à nos employés. C'est assez important. Nous avons fait des coupures là aussi, par exemple sur les heures supplémentaires, et d'une moyenne de 140 millions par an, nous sommes passés à 72 millions l'année dernière, soit approximativement la moitié, et nous sommes encore parvenus à améliorer les services de mois en mois et également par rapport à l'année dernière. Il faut en féliciter les gestionnaires et les employés de la société parce qu'il y a des travailleurs qui ont dû accepter une diminution de salaire, etc.

Il s'agit de quelques exemples, chiffres à l'appui. Mais vous donner une vue d'ensemble et remonter au début des postes pour être en mesure de faire une analyse complète des résultats de la Société canadienne des postes au cours des 16 derniers mois seraient probablement un travail beaucoup plus considérable que le document que j'ai ici en face de moi. Si certaines questions abordées par M. Dye dans sa vérification intégrée ou si certaines questions figurant dans le mémoire que j'ai déposé devant le comité exigent un complément d'informations pour vous donner une idée de la politique actuelle de la Société canadienne des postes, monsieur Lang, je serais très heureux de vous fournir ces renseignements.

Mais vous faire une analyse complète qui expliquerait comment nous sommes passés d'un milliard de dollars à 400 millions nécessiterait que j'affecte à cette tâche un groupe de gens pour éplucher toutes les opérations de la société.

[Texte]

you today was to give you an idea of what the big strategies are and what the big initiatives have been.

• 1045

Mr. Lang: Mr. Chairman, with regard to establishing unit costs and unit prices, I do not think that would be that difficult. In fact, I think you could summarize it in one page with two bar graphs on it to give an indication, even over a hundred year history, of what the cost is of mailing a first-class letter, for example, from 1910 to 1950 to 1980, using a constant Canadian dollar of 1971. We could do the same with unit cost. Just with those two indicators we would get a good idea of productivity and a good idea of what the consumer has to pay for service.

Despite what Mr. Warren has said, and really, it does sound extremely good; it sounds as if we may have a real success story going here, and I compliment him on it. But despite what he says about productivity, I find it really hard to understand how he can cut the deficit and improve service without a massive increase in productivity, just by definition.

Mr. Warren: Mr. Chairman, maybe one of the factors, and I am certainly not the first one to raise it, and maybe I should not be raising it now, but one of the obvious things that we have done that has certainly helped on the financial side is to adopt a pricing policy which I think addresses the whole question of giving people good value for their money, but charging the market rates.

Now, we took the position of moving quite aggressively on rate increases in January of last year, and many Canadians, I guess, said, why did you not improve the service first—although it was improving in the previous three months—and then take this step, since there had been no rate increase for the previous three years. We had to, because of the path to break even, reverse that process. So one of the contributors to the financial bottom line is the rate increase last January, and less so, obviously, the more modest one that has just taken place in the last couple of months. That factor has to be put into the equation.

We have not relied entirely, though, on rate increases. We have gone to the cost-cutting side of the operation and said that we are going to lean the Post Office down, and there are many people who said that as soon as you try to lean it down you are going to get it shut down; you are going to get a response from your employees that is very negative. I think to their credit, our employees have seen the reality of this and they also see the potential of the corporation.

There is a performance indicator in here, which I think is a very important one, which talks about the number of person-days lost to work stoppages. If you have a look at that chart, it shows you that in a non-strike year in Canada Post the average

[Traduction]

Aujourd'hui, nous voulions vous donner une idée des grandes stratégies de la Société et vous parler des mesures les plus importantes que nous avons prises.

M. Lang: Monsieur le président, en ce qui concerne le calcul des coûts unitaires et des prix unitaires, je ne pense pas que ce serait difficile. En fait, on pourrait en faire un résumé d'une page avec un graphique comportant deux courbes qui donneraient une indication, même sur une centaine d'années, de ce qu'il en a coûté pour mettre une lettre de première classe à la poste, par exemple, de 1910 à 1950 à 1980, en se servant comme outil de référence la valeur du dollar canadien en 1971. On pourrait faire la même chose pour les coûts unitaires. Avec ces deux indicateurs, nous pourrions avoir une bonne idée de la productivité et de ce que les usagers ont payé pour les services qui leur ont été fournis.

En dépit de ce que M. Warren a dit, il semble que les résultats aient été très bons, et que la société soit un succès pour lequel je voudrais le féliciter. Mais en dépit de ce qu'il dit au sujet de la productivité, j'ai de la difficulté à comprendre comment nous pouvons réduire le déficit et améliorer les services sans augmenter massivement la productivité.

M. Warren: Monsieur le président, l'un des facteurs, et je ne suis certainement pas le premier à en parler, et peut-être ne devrais-je pas en parler maintenant, mais une des choses que nous avons faites et qui a certainement amélioré la situation financière a été d'adopter une tarification qui en donne pour leur argent aux usagers tout en exigeant d'eux les tarifs commerciaux.

Nous avons choisi d'augmenter le prix des timbres en janvier de l'année dernière, et beaucoup de Canadiens se sont demandé pourquoi nous n'améliorions pas les services en premier lieu—bien que ces services se soient améliorés au cours des trois mois précédents—avant de prendre cette mesure, étant donné qu'il n'y avait eu aucune augmentation des tarifs postaux au cours des trois années antérieures. Nous avons dû augmenter les tarifs en premier lieu à cause de l'objectif que nous nous sommes fixé d'atteindre en premier le seuil de rentabilité. Donc, d'un point de vue financier, l'augmentation des tarifs intervenue en janvier dernier a été importante et beaucoup moins, la modeste augmentation qui vient d'avoir lieu au cours des derniers mois. Ce facteur est à prendre en considération.

Nous n'avons pas compté complètement sur les augmentations des tarifs postaux. Comme je l'ai dit, nous avons réduit les coûts de nos opérations et j'ai dit que nous allions rationaliser les postes, et beaucoup de gens ont dit que dès qu'on essaie de rationaliser certains services, on n'est pas loin de les fermer, ce qui ne manquera pas de susciter certaines réactions très négatives de la part des employés. Il faut reconnaître que nos employés, et c'est à leur honneur, se sont rendu compte de la réalité ainsi que du potentiel de la société.

A mon sens, il y a un indicateur qui est très important et qui a trait au nombre de jours-personnes perdus à cause des arrêts de travail. Si vous jetez un coup d'oeil à ce tableau, vous verrez que pendant une année où il n'y a pas eu de grèves, les

[Text]

was around 14,000 to 15,000 person-days lost to work disputes. That is not strikes; that is people simply walking off the job in onesies and twosies, and so on, and being concerned about what is happening in safety or a variety of other things. This last year, the year before the Crown corporation was formed, that number was 650,000 person-days lost. Now, there was a 45-day strike in there.

In the first year of the Crown corporation's life, the number was 208—three incidents. I do not think the management here, Mr. Marin, takes credit for that; I think a lot of that is 60,000 employees saying that they are tired of being viewed as losers. They want to now be seen as winners, and here is an opportunity to do that. As a result I think a lot of them have said: This is a fresh start; let us get in and let us make this thing work for our own pride, for our own sense of self. You ask postal workers, where do you work? Many of them will say, I work for the federal government, or I work for the Post Office, and they will mumble that. They are not saying that anymore; they are saying they work for Canada Post Corporation.

So I do not know how I put into the analysis you want the element of pride and motivation of employees that has been missing for a decade, and I think it is absolutely key. It is not fading off either. In the first three months of this year, the number of person-days lost to these kinds of disruptions is at the same level or slightly lower, which means that these employees are in effect staying with the corporation, beginning to take a pride in it. I do not know how you translate that into the \$400 million or the bottom line, or service; it becomes an unqualifiable item, but a very important one.

• 1050

So I think, Mr. Chairman, we could look at the last decade or something and examine the unit costs and we might end up with a table showing us that inflation has an impact, rate increases have an impact and, if it were to be helpful, we could provide that for the last 10 years or so. But frankly I do not think that is going to give you the heart of the story. A lot of this has to do with people and attitudes and fresh starts.

The Chairman: Thank you. Mr. Kristiansen, and members of the committee, we have a little problem here. We are going to have to move out promptly at 11.00 a.m. because there is another committee which will be meeting here.

Mr. Kristiansen: Just a clarification, if I could get to it, Mr. Chairman.

The Chairman: Yes, and then we will go to Mr. Bradley. Mr. Lang?

Mr. Lang: I have one last question here.

[Translation]

postes canadiennes ont perdu aux alentours de 14,000 à 15,000 jours-personnes à cause des conflits de travail. Il ne s'agit pas de grèves; il s'agit de personnes qui ont arrêté de travailler, etc., et qui se posaient des questions sur la sécurité au travail ainsi que sur d'autres choses. L'année dernière, c'est-à-dire avant que la Société de la Couronne ne fût créée, le chiffre correspondant s'élevait à 650,000 jours-personnes de perdus. Bien sûr, dans ce chiffre, il y a une grève de 45 jours qui doit être prise en considération.

Lors de la première année de la Société de la Couronne, ce nombre était de 208—trois incidents. Je ne pense pas, monsieur Marin, que les gestionnaires soient à féliciter pour cela, je pense que beaucoup est dû au fait que 60,000 employés se sont dit qu'ils étaient fatigués d'être considérés comme des perdants. Aujourd'hui, ils veulent être perçus comme des gagnants, et ils en ont la possibilité. En conséquence, je crois que beaucoup d'entre eux se sont dit: nous avons une nouvelle chance, essayons de faire en sorte que la Société fonctionne bien pour notre amour-propre. Demandez aux postiers où ils travaillent. Beaucoup d'entre eux vous diront qu'ils travaillent pour le gouvernement fédéral ou qu'ils travaillent pour les Postes un peu en s'excusant. Ce n'est plus le cas à l'heure actuelle, ils vous diront qu'ils travaillent pour la Société canadienne des Postes.

Je ne sais pas à quelle place mettre ce facteur, c'est-à-dire l'orgueil, la motivation des employés qui a manqué depuis une décennie, dans l'analyse que vous me demandez, mais néanmoins je pense que c'est un facteur clé. C'est également quelque chose qui ne disparaît pas. Au cours des trois premiers mois de cette année, le nombre de jours-personnes perdus à cause d'arrêts de travail se situe approximativement au même niveau ou est légèrement inférieur, ce qui veut dire que les employés de la Société canadienne des Postes continuent de travailler pour la Société et commencent à être fiers de travailler pour elle. Je ne sais pas comment vous pouvez faire le lien avec les 400 millions de dollars ou le service globallement. C'est un facteur qui est difficile à quantifier, mais qui est quand même important.

Si vous examinez les coûts unitaires au cours de la dernière décennie, vous pourrez sans doute voir que l'inflation et les taux d'intérêt ont eu un effet. Si vous voulez, nous pouvons vous fournir un tableau pour les 10 dernières années à peu près. Je ne pense pas, cependant, que vous aurez le fin mot de l'histoire de cette façon. Il faut tenir compte des gens, de leur attitude, de la possibilité de réformes.

Le président: Merci. Monsieur Kristiansen, membres du Comité, nous avons un petit problème. Nous devons évacuer promptement la salle à 11 heures parce qu'il y a un autre comité qui nous suit.

M. Kristiansen: Je voudrais obtenir seulement un éclaircissement, monsieur le président.

Le président: Il y a également M. Bradley. Oui, monsieur Lang?

M. Lang: Une dernière question, si vous le permettez.

[Texte]

The Chairman: Your questions are so long, Mr. Lang, that I am afraid I may run out the clock. We will have our witnesses back on Thursday. I would rather spread it around a little bit, if you do not mind. Do you have something absolutely essential, Mr. Kristiansen, to clarify?

Mr. Kristiansen: It is a clarification. I am not sure if I heard it or not. Were there some statistics included in what you have just said? Do you have some with which to compare the time lost due to wildcats—I would use that term—as separated from time lost on the others? They may be there and I have just not noticed.

Mr. Warren: Mr. Chairman, they are in the package of performance indicators around page 40.

Mr. Kristiansen: Thank you. Just as long as I can find them there.

Mr. Warren: They are on page 40 of the 18 performance indicators which were tabled with you.

The Chairman: Mr. Bradley.

Mr. Bradley: Thank you, Mr. Chairman. I would like first to assure Mr. Warren and Mr. Dye that the committee means what it says when it puts "embargo 9.30 a.m." on these statements for those of us who are guests of this committee.

I would like to thank Mr. Warren for coming today and his staff and the chairman of the board. First I would like to congratulate you on your increased proficiency. There is no question about the improvement in first class mail—most certainly city to city and, I am sure as you are all aware, we still have a lot of work to do yet on town to town, and town to city. Also, I would like to congratulate you on the improvement in labour relations; of course, 6 and 5 does not hurt that at the present time. I would also like to congratulate you on your openness as a corporation—I would say much more open than the minister has been of late.

On the self-sufficiency side, I think you are aware that is also a very strong concern of mine. It is almost impossible, I feel, to improve something and make more without spending more; that has put you in a serious bind and, hopefully, you have made a strong representation to the minister and to the Minister of Finance with some sort of change in that program under such duress and hard times.

What I would like to ask if I may because I will not be able to be here Thursday, and I cannot spend all day like I would like to. But on page 521 of the Auditor General's report, in paragraph 15.6 it is pointed out that the Department of Public Works incurred an operating and maintenance expenditure of some \$61 million from October 1981 to March 1982 and, although the corporation is meeting these obligations from March on, there is still that outstanding figure of \$61 million. I wonder if I could get a short report on what the state of that is now.

Mr. Warren: Mr. Chairman, this is a DPW issue, but my understanding is that the amount of money that had been

[Traduction]

Le président: Vos questions sont très longues, monsieur Lang. Je crains que vous ne preniez tout le reste du temps. Nos témoins nous reviennent jeudi. Je préférerais donner la chance à tout le monde. Votre point est-il absolument essentiel, monsieur Kristiansen?

M. Kristiansen: Je voudrais simplement un éclaircissement. Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris. Y a-t-il des chiffres à ce sujet? Avez-vous des données qui montrent le temps perdu à cause des débrayages spontanés par rapport au temps perdu pour d'autres causes? Je n'ai rien trouvé jusqu'à présent.

M. Warren: Tout cela se trouve vers la page 40 des 18 indicateurs de rendement.

M. Kristiansen: Merci. C'est tout ce que je voulais savoir.

M. Warren: Il s'agit de 18 indicateurs de rendement qui ont été déposés et qui se trouvent à la page 40.

Le président: Monsieur Bradley.

M. Bradley: Merci, monsieur le président. Je tiens à assurer M. Warren et M. Dye que le Comité est sérieux lorsqu'il indique «embargo 9h30» sur les documents qui nous sont destinés en tant qu'invités au Comité.

Je voudrais remercier M. Warren, son personnel et le président du conseil d'administration, d'être venus aujourd'hui. Je vous félicite pour le relèvement du niveau d'efficacité. Il ne fait aucun doute qu'il y a eu amélioration pour ce qui est du courrier de première classe, du moins, de ville à ville. Pour ce qui est du courrier de petite ville à petite ville ou de petites villes à villes, il y a encore beaucoup de progrès à faire, comme vous le savez. Je vous félicite également pour l'amélioration que vous avez su apporter dans les relations de travail. Il est évident que le programme des 6 et 5 p. 100 y joue un certain rôle actuellement. Enfin, je vous fais mes compliments pour la franchise dont vous faites preuve. Votre attitude est meilleure que celle du ministre ces temps-ci.

Pour ce qui est de l'autosuffisance, vous devez savoir que c'est un sujet qui m'intéresse au plus haut point. Selon moi, il est impossible d'améliorer la situation et d'atteindre un meilleur rendement sans engager les dépenses nécessaires. Vous vous retrouvez actuellement dans une situation assez difficile. Vous avez dû intervenir auprès de votre ministre ainsi que du ministre des finances pour obtenir certains changements dans des circonstances difficiles.

Je voudrais maintenant vous poser ces quelques questions parce que je ne pourrai pas être là jeudi. Je ne peux pas non plus passer toute la journée à discuter de la situation avec vous. A la page 562 du rapport du vérificateur général, paragraphe 15.6, il est indiqué que le ministère des Travaux publics a dépensé quelque 61 millions de dollars d'octobre à mars 1982 au titre du fonctionnement et de l'entretien. La Société a assumé ses obligations à compter de mars, mais il reste à régler la question de ces 61 millions de dollars. Je voudrais savoir où vous en êtes à cet égard.

M. Warren: C'est une question qui concerne le ministère des Travaux publics. Il s'agit d'un montant qui avait été accordé à

[Text]

allocated for the department because we were talking about that stub year from October to March, was in the budget of DPW, not in that of the Post Office. So as a result, there was no need for them to charge us for that amount. It was already in their own allocations. That is a response that I have had confirmed with the Deputy Minister of Public Works.

Mr. Bradley: Fine, thank you. I would like maybe to have seen that on paper somewhere covered in your budget.

• 1055

Staying with Public Works, I know there was some consideration given to either selling or turning over Public Works buildings being occupied by Canada Post to an extent of 51 per cent or more. I wonder if you could let me know whether Public Works has allocated those buildings to the Crown corporation, now, or if the Crown corporation is still renting them. And, if they have allocated them, what type of financial arrangement was made?

Mr. Warren: Well, we have completed our negotiations and our transfer of property on the formula you have talked about. Where occupancy is 51% or more, those buildings revert to the control, ownership and administration of the corporation, which they have formerly done. In those buildings where we occupy less than that amount, we become tenants in those buildings. They are usually buildings where Customs and Immigration and the Post Office are there together, and we are still in the process of discussion with DPW, to finalize appropriate fee structures for that. We have an interim arrangement and the corporation is still trying to get one that is as close to private market as possible. In the meantime, we have a very close check ourselves on exactly how much space are we using in these rental facilities; are we being properly assessed for those? And DPW now has a very businesslike client that is ensuring that we only pay for what we receive. I think that is a healthy environment, and they are trying, on the other hand, to do a first-rate job in servicing us, because in the longer term, of course, we have options as a corporation, with respect to how we might handle our real property matters, which are fairly extensive; we have a large portfolio. So that, I think, is a rather healthy situation. You have got two government agencies trying to treat each other as client and supplier, with a sharp pencil and with close attention to service as the bottom line.

Mr. Bradley: Do you have a figure on what the cost to the corporation was, to Public Works, for the buildings that you exceeded 51 per cent of?

Mr. Warren: I think in this fiscal year, and I would be giving you a figure that is close but not exactly on; in this fiscal year, it would be in the range of about \$120 million. That would be for our rentals to them, for fees to them to act as our agents with respect to our buildings, for all maintenance...

Mr. Bradley: I am sorry. I am referring to the buildings where you exceeded 51%, that had been transferred to you...

Mr. Warren: You mean the value of those?

Mr. Bradley: Yes.

[Translation]

ce ministère pour la période d'octobre à mars. Il se trouvait dans son budget et non pas dans celui des Postes. Nous n'avions pas à l'assumer. J'ai d'ailleurs vérifié le fait auprès du sous-ministre des Travaux publics.

M. Bradley: Merci. J'aurais aimé avoir quelque chose par écrit à ce sujet dans votre budget.

Toujours pour les Travaux publics, je sais que l'on avait envisagé de vendre ou de céder les immeubles des travaux publics occupés à 51 p. 100 ou plus par Poste Canada. Pourriez-vous me dire si Travaux publics a attribué ces immeubles à la société d'État ou si celle-ci les loue toujours. S'ils lui ont été attribués, quelle formule financière a-t-on utilisée?

M. Warren: Les négociations sont terminées et les immeubles ont été transférés selon la formule dont vous parliez. Lorsqu'ils sont occupés à 51 p. 100 ou plus par Poste Canada, leur contrôle et leur administration ont été transférés à la société. Pour ceux que nous occupons à moins de 51 p. 100, nous devenons locataires. Il s'agit en général d'immeubles que se partagent les Douanes, l'Immigration et les Postes et nous poursuivons les discussions avec Travaux publics afin de déterminer les droits qu'il nous faudra verser. Nous avons adopté une formule provisoire et essayons toujours d'obtenir quelque chose qui se rapproche autant que possible du marché privé. Entre-temps, nous étudions de très près combien nous utilisons exactement d'espace dans ces locaux loués; nous vérifions que tout est bien calculé. Travaux publics se trouve maintenant devant un client très attentif qui veille à ne payer que ce qu'il utilise. Le climat est donc très sain et ils essaient de leur côté de nous servir au mieux car, à long terme, il est évident que la société aura un certain nombre d'options pour ses besoins immobiliers qui sont assez importants; nous avons un gros portefeuille. Je crois donc pouvoir dire que c'est une situation tout à fait saine. Il s'agit de deux organismes gouvernementaux qui essaient de se traiter en client et fournisseur et surveillent de très près le service négocié.

M. Bradley: Savez-vous ce que les immeubles que vous occupez à plus de 51 p. 100 ont coûté à la société?

M. Warren: Pour cet exercice financier, je dirais que nous avons versé à Travaux publics environ 120 millions de dollars, sans pouvoir être plus précis. Cela représente nos loyers, ce que nous les avons payés pour gérer nos immeubles, pour tout l'entretien...

M. Bradley: Excusez-moi mais je parlais des immeubles où vous dépassiez 51 p. 100, ceux qui ont été transférés à votre...

M. Warren: Vous voulez dire leur valeur?

M. Bradley: Oui.

[Texte]

Mr. Warren: I think we are looking at... Again, the portfolio is very extensive, the valuation approach we have taken produces a number in the range of \$1.5 billion, as the value of those. That would include all of the plants, the large and small processing plants; all of those post offices we own, and all office facilities we have taken over into our ownership. I would say the rough market value of those would be in the range of about \$1.5 billion.

Mr. Bradley: Is this going to be done on a pay-back basis, or is this just a straight transfer from Public Works to the corporation?

Mr. Warren: I think the way in which those are treated—earlier there was a question about our balance sheet and I think, in all likelihood, they would be treated as equity by the shareholder in the corporation.

Mr. Bradley: Thank you. On another point, do you have a cost figure, or are you willing to give us a cost figure, on the cost of the contract with Datacrown to operate your new complex, over the next two- or three-year contract they have?

Mr. Warren: I think the purchase price was made public last week. Until the property is closed, the transaction is closed—it has not been closed yet, it will be closed at the end of the month—I think we would prefer to keep that information confidential, because we are in the process of final negotiations with them. The whole package goes together, that is, the purchase of the buildings, the sum of the equipment and the management contract. I think it would be inappropriate for me to be talking about ranges of dollars, when the transaction has not yet been finalized and closed. We are very close to doing that. I do not see any problems with it, but I do not think it would be appropriate to discuss it here.

Mr. Bradley: Fine.

• 1100

Mr. Kelly: If you are here on Thursday, yes. In anticipation of that, I want to tell Mr. Warren I hope to be the lead-off questioner next week, and I will divide my questions and comments into two parts. The first part will be a general exploration of the corporation's relationship with government and Parliament; and second, I want to get into some specific proposals for increased efficiency in the plant.

To give you some time to prepare for the latter collection of questions, because they are very technical and highly specific, I want to give this to you. You can pass it on to your officials today, so they may have some time to prepare answers for next Thursday.

Mr. Warren: I appreciate the courtesy. I look forward to that discussion.

The Chairman: That is very thoughtful, Mr. Kelly.

Just before we adjourn this meeting, I want to authorize the printing of two appendices. One is the response by Canada Post to the Sixteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, dated June 22, 1982, entitled: "Supplementary Information Presented to the Standing Committee on

[Traduction]

M. Warren: Je crois que... Là encore, le portefeuille est très important, nous les avons évalués à quelque 1,5 milliard de dollars. Cela inclurait tous les centres de tri, petits et grands; tous les bureaux de poste dont nous sommes propriétaires et tous les locaux que nous avons repris. Je dirais que la valeur marchande se situe aux alentours de 1,5 milliard de dollars.

M. Bradley: Va-t-il y avoir des remboursements ou s'agit-il d'un simple transfert de Travaux publics à la société?

M. Warren: On a tout à l'heure parlé de notre bilan et je crois qu'il est assez probable que ces immeubles soient traités par l'actionnaire de la société comme un avoir.

M. Bradley: Merci. Autre chose, avez-vous ou êtes-vous disposé à nous indiquer le coût du contrat avec Datacrown pour votre nouveau complexe? Ce contrat de deux ou trois ans?

M. Warren: Je crois que le prix d'achat a été rendu public la semaine dernière. Tant que la transaction n'est pas conclue, elle ne l'est pas encore, elle ne le sera qu'à la fin du mois, je crois que nous préférerais ne pas divulguer ce chiffre car les négociations ne sont pas terminées. Tout va ensemble, à savoir l'achat des immeubles, l'ensemble du matériel et le contrat de gestion. Il ne me semblerait pas normal de parler de certaines sommes alors que la transaction n'a pas encore été finalisée. Nous y arrivons. Je ne crois pas que cela puisse poser de problème mais je ne pense pas non plus que je puisse en discuter ici.

M. Bradley: D'accord.

M. Kelly: Si vous êtes ici jeudi, d'accord. En attendant, je dirais à M. Warren que j'espère être le premier à l'interroger la semaine prochaine et que je diviserai mes questions et observations en deux. D'une part, je parlerais de façon générale du lien entre la société et le gouvernement et le Parlement; d'autre part, je me pencherais sur certaines propositions visant à accroître l'efficacité du service.

Pour vous permettre de vous préparer à la deuxième partie de mes questions qui seront très techniques et précises, je vous laisserai ce document que vous pourrez dès aujourd'hui communiquer à vos collaborateurs, afin qu'ils puissent préparer des réponses pour jeudi.

M. Warren: Je vous en remercie. Je me réjouis de cette discussion.

Le président: C'est une très bonne intention, monsieur Kelly.

Avant de lever la séance, je tiens à autoriser l'impression de deux annexes. D'une part la réponse de Postes Canada au sixième rapport du Comité permanent des comptes publics, datée du 22 juin 1982: «Renseignement complémentaire présenté au Comité permanent des comptes publics de la

[Text]

Public Accounts of the House of Commons, January 12, 1982". That is the large document circulated to the committee, and that will be *Appendix 120*. The letter from the Minister of Consumer and Corporate Affairs, to which I have already referred, will be *Appendix 121*.

I thank the witnesses for appearing today. It is my understanding that everyone will be back here on Thursday at 11.00 a.m. in this room for a continuation of this meeting. Thank you very much.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

Chambre des communes, 12 janvier 1982». C'est le document le plus épais qui a été distribué au Comité et qui constituera l'annexe 120. La lettre du ministre de la Consommation et des Corporations à laquelle j'ai déjà fait allusion sera l'annexe 121.

Je remercie les témoins de leur comparution aujourd'hui et je crois que tout le monde reviendra jeudi à 11 heures dans cette même salle pour poursuivre les discussions. Merci beaucoup.

La séance est levée.

APPENDIX "PUBL-120"

SUPPLEMENTARY INFORMATION PRESENTED TO
THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS
OF THE HOUSE OF COMMONS
JANUARY 12, 1983
BY CANADA POST CORPORATION

With reference to the request of the Standing Committee on Public Accounts¹, Canada Post Corporation is reporting more fully on 18 performance indicators mentioned during sittings of the Committee, when it was reviewing the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1981, Chapter 13 -- Comprehensive Audit of the Post Office Department.

The Corporation explained on that occasion that details against these indicators were not yet available, because the Corporation was reviewing performance measurements, as part of the process of conversion of the Post Office Department to a Crown corporation. Reporting at that stage would have subjected the Corporation to evaluation against a set of moving targets.

Canada Post is now in a better position to supply the Committee with performance data against these indicators. The information requested by the Committee is set out under the Corporation's basic corporate objectives: to improve service to customers, to develop a better labour relations climate and to pursue financial self-sufficiency within a time-table jointly established with the government.

Appendix "A" gives a list of the 18 indicators to which the Public Accounts Committee refers.

Note ¹: Sixteenth Report to the House, page 59.3, paragraph 11(d), Tuesday, June 22, 1982.

SECTION IIMPROVING SERVICE

This section² covers indicators 1 to 6, 12 to 15.

Postal service for all product lines has improved significantly since the Corporation was formed. In the case of first class mail, a steady improvement of 10% over the reporting period of 1982 was achieved. Mail test results give an indication of this in regular reports which compare with the previous year³.

The Corporation has published two quarterly reports and a third will be issued in mid-January 1983. This addresses one of the Auditor General's concerns with postal operations. In his report, he had recommended that performance results be made public.

A number of service improvement projects are chiefly responsible for the change⁴. However, the results have also been influenced by the new business-oriented management attitude at Canada Post and the cooperation and commitment of a growing number of employees.

The standards used by Canada Post to measure service performance are the following:

National Local - The current first class mail standard calls for one-day delivery locally, 95% of the time. Local delivery means service within a city or socio-economic area.

National Forward - First class mail from one city to another calls for basically two-day delivery (90% of the time), with mail between points such as Halifax and Vancouver or Edmonton/Calgary on a three day standard, because of time zone effects.

Priority Post - Next day delivery to most major cities. Canada Post's premium courier service is monitored continuously on a piece by piece basis and it is virtually delay-free. Standards are as high as those of competitors in the field.

Note 2: See attached data covering service related performance indicators, (1 to 6).

Note 3: See attached Performance Reports, (indicators 12 to 15).

Note 4: See attached description of major service improvement projects.

Telepost - Though delivered as mail, the telepost message is sent from postal terminal to terminal via telex. It takes no longer to get a message from Halifax to Victoria than it does from Quebec to Montreal. The standards are next delivery day in all cases, with Special Delivery achieving same day delivery, depending on the time of the day the message is sent.

Parcel - This mail is on a varying standard which ranges from one day within a city, to thirteen days for longer runs. First class parcel mail follows the same standards as letter mail. Fourth class is surface carried and travel time is included in the delivery span.

Testing Methods

FIRST CLASS - All first class letter mail is tested regularly, using test mail prepared and released in the system (unmarked) by Canada Post Headquarters. These tests are run for two weeks each month of the year.

To test the accuracy of Canada Post methods, a further, more recent test mode was undertaken in November 1982. In this mode, major customers save each day's cancelled envelopes and send them to the testing group in Ottawa for review and analysis. At present, eleven major commercial customers across the country are involved in the pilot project. Results are expected for mid-January 1983.

SECOND/THIRD CLASS - (publications and advertising mail) - These are tested in co-operation with major customers, though not on a regular test schedule because of customer mailing habits. However, every opportunity is taken, as resources permit, to test with them. This action helps to uncover and correct specific problems and has a valuable customer relations role.

FOURTH CLASS - Parcel mail is undergoing study and a number of improvement projects are being considered, along with new service monitoring methods.

SECTION IIIMPROVING LABOUR RELATIONS

This section⁵ covers Indicators 9, 10 and 18.

One of the main objectives in turning the Post Office Department into a Crown corporation was to address the deteriorating state of labour relations in recent years, which had resulted in strikes and frequent work disruptions.

The change to corporate status yielded an immediate advantage in terms of a greater flexibility to deal more appropriately with union concerns, since it removed the impact of settlements granted the remainder of the federal Public Service. However, the new structure presents the unions and management with the challenge of dealing face-to-face within a new set of ground-rules and with new accountabilities. The first year as a Crown corporation therefore was a learning and maturing process for both unions and management.

To respond to the challenge, the Personnel and Labour Relations function was re-organized to provide for greater accountability and more effective communications through a centralized reporting structure. This re-organized function benefitted from the infusion of new people experienced in labour relations as practiced in the corporate environment.

While some difficulties were experienced, there are visible signs of an improving climate. Collective agreements were successfully concluded without work disruptions with the Letter Carriers Union of Canada, the Canadian Postmasters' and Assistants' Association, the Association of Postal Officials of Canada; Public Service Alliance of Canada (C.R.), Professional Institute of the Public Service and International Brotherhood of Electrical Services, involving the negotiation of matters previously prohibited under Public Service legislation.

In the agreement with the Letter Carriers Union of Canada, productivity bargaining was introduced. While the union benefitted from enhanced benefits, the Corporation in exchange was able to increase letter carrier service to fast developing urban centres in Canada, and hold the cost of the settlement to comparable level with other agreements.

In addition, agreement was reached with the Canadian Union of Postal Workers on a number of issues outstanding from the last round of negotiations with the Treasury Board. A number of key issues were referred to binding conciliation.

Note 5: See attached data covering labour relations related performance indicators, (9, 10 and 18).

Until October 16, 1981, there were three employers dealing with the unions in the negotiating process at the post office. The Department of Finance, which set fiscal policy for the country and had the over-all financial mandate for negotiations; the Treasury Board, which did the bargaining and was, in law, the employer; and, finally, the post office which ran the business from day to day. Each of these three employers had different objectives and the process was awkward.

Moreover, the bargaining process was extremely formal; it was almost quasi-judicial in nature. Under the Public Service Staff Relations Act, the normal conciliation services designed to facilitate freely negotiated settlements in the private sector were not available to the post office. In their place came imposed settlements, made by arbitrators, Parliament and even the courts. Even after some of these imposed agreements, the issues often remained as points to be squabbled over within the organization.

The Corporation now can negotiate directly with labour representatives and both have access to the Canadian Labour Relations Board. These new circumstances have already influenced the labour relations climate. The Corporation has begun to cast off some of the counter-productive emotional baggage of previous negotiations, such as removing or brushing away the longstanding problems of cumbersome grievance procedures, salary inequities, lack of co-ordination in safety programs and other things.

The number of days lost in 1982 through work disruptions was for all practical purposes nil, despite the heavy negotiations load. (See Note 5, on labour relations indicators, attached).

No single factor contributes more to service deterioration than work disruptions or strikes. Therefore, it can be said that it is with service improvement in mind - or more precisely, with an improvement in the reliability of service - that management at Canada Post has pursued a very creative approach to union-management relations. The purpose is to improve those relations, and the dramatic drop in person days lost through either a strike or work disruptions certainly points to the efficiency of the approach.

These improved results are not the product of a fluke. The Corporation's management set out to balance its three basic objectives of improved service, improved human relations and the achievement of self-sufficiency in such a way as to avoid situations which could escalate into work disruptions. When one considers the climate under which the Corporation is operating these days, with volume drops from the recession, wage guidelines

and stressed labour relations all around, one can appreciate the delicate balancing act which is required.

The present situation is that about 97 per cent of employees at Canada Post are unionized, and this includes most supervisors and managers. In the last decade, the post office was the scene of some intense union-management discord. The result is that there is now a public perception that this counterproductive environment is standard operating procedure. One of the toughest jobs at Canada Post, therefore, is to follow a program which addresses the problems honestly and which works towards changing attitudes and practices. It is these attitudes and practices which must be attacked. There must be a change in the way employees and employer work, so that efficient mail delivery can be achieved.

Canada Post has been consulting with unions on a whole host of issues for over a year, in an open process which is not common in corporate circles. These consultations have included its actual corporate plan, reorganisation of CPC, definition of its exclusive privilege, electronic mail and all major corporate matters, including budget reductions. In the last 3 or 4 months, the Corporation has been concentrating on the need for labour cost reductions within the budget exercise.

So far, it has avoided lay-offs, because it has managed to make savings in transportation, capital expenditures and in labour costs by reducing overtime, using attrition and hiring controls.

The process of consultation has been improved, with a greater disclosure of information, improved timing and better defined proposed solutions.

Significant progress has been made in resolving adjudications outstanding from grievances which arose in the Public Service, through discussion between the parties, reducing the number outstanding by some 60% (from 1,064 cases to 427 cases still remaining).

Badly needed improvements were made in the Payroll system which had been a continuing cause of friction between the unions and management and improvements continue to be made. A heightened awareness of safety matters by operational management has been brought about by, amongst other things, the increased activity of joint union/management safety committees and an improvement was witnessed in the frequency of accidents by 1.78 incidents, reducing from an average of 18.81 incidents per 100 employees to 17.03 (see Note 5, labour relations indicators, attached).

While absenteeism continues to be a major concern, there was a reduction of 1.34 days per employee, from 18.50 to 17.16, during 1982. (See Note 5). It is anticipated that the trend will continue into 1983.

On balance, 1982 has brought a number of visible signs that the unions are beginning to share some of the same objectives as management. Significant changes have been made in the Corporation's operations to date and more will occur, to foster an improved climate and better service. This does not mean that unanimity will prevail at all times between the parties involved, but Canada Post sees continued progress in the years ahead.

SECTION IIIFINANCIAL SELF-SUFFICIENCY

This section⁶ covers indicators 3, 7, 8, 11, 16 and 17.

The Business

Canada Post is a public business with a unique set of social responsibilities. The corporation is a major, national processing, transportation and distribution business. It is the nation's 20th largest business and fifth largest employer. It moves more than 25 million pieces of a mail a day, or six billion messages a year to and from 8 million points in Canada and 164 countries around the world.

It is also in the advertising business with more than 1.5 billion pieces of direct advertising mailed in this country, last year. In terms of total dollars spent, it is an advertising medium that is second only to daily newspapers. It also moves more than a million messages a year by electronic means.

It provides postal service at standard rates throughout the second largest country in the world in terms of territory. Those millions of messages provide important business and service links for people in big cities, small towns and rural communities in Canada, and isolated settlements across the country. So, while Canada Post is now a business, it must also respond to the purely social communications needs of Canadians everywhere. By being an efficient business, it can fulfill its responsibilities even better.

The Corporation generates more than \$2 and a half billion in gross revenue annually. Almost half of this amount is derived from sources other than traditional letter mail. Eight basic product lines and more than 20 services provide a range of services and price options for goods distribution, message delivery, urgent communications, mass and individual mailings for large industries and institutions, small businesses and individuals.

Note 6: See attached data covering financial self-sufficiency related indicators.

Powers and Organization

To enable the Corporation to establish itself as a competitive, reliable, self-paying service organization, the Corporation has been granted powers to:

- Manufacture and provide new products and services necessary or incidental to the postal service
- own property, and enter into contracts
- set rates and establish rules for conducting its business, subject to governor-in-council approval. The act provides for a period of public notification and re-presentation.

Other financial transactions such as the establishment of subsidiaries, purchase of shares, and mortgages of property require government or ministerial approval.

The Corporation reports to Parliament through a designated Minister; the Honourable André Ouellet, Minister of Consumer and Corporate Affairs is the current Minister responsible.

The Corporation has an 11 Member Board of Directors, appointed by the Governor in Council. Members are drawn from the private sector and include two members representing labour.

The Corporate structure is being established along business lines with six divisions, Operations and Marketing, Labour Relations and Personnel, Finance and Administration, Business Development, Corporate and Legal Affairs, and Corporate Communications.

The operations field organization is being re-structured from four regions and 14 districts into nine directly accountable Divisions, under Divisional General Managers. This will enhance accountability, streamline operations and promote improvements in service.

Business Activities

The Corporation is expanding its activities to capture a larger share of the estimated \$300 to \$600 million courier and urgent communications market. The rapidly growing Priority Post service has more than doubled its over-the-counter network to 24 cities in the past year. The contracted service, available to regular users, serves more than 300 centres.

The Business Development division is exploring future opportunities for diversification and expansion, making greater use of Canada Post's extensive retail network and building the Corporation's electronic mail capacity. Sales representatives are now making more than 500 calls a day, a 6% increase over June 1982 in activity, with the same work force allocated to this effort.

A million and a half electronic mail messages are delivered a year through Telepost, a special delivery telegram service, and Intelpost, Canada's first public access domestic and international satellite facsimile service.

The Corporation has introduced a more market oriented pricing structure to respond more precisely to customer requirements. The 1983 rate structure includes some 10 incentive rates for smaller and larger volume mailers which both encourage more efficient use of mechanical mail processing and allow customers to benefit from savings in relation to mail presorting and preparation.

Financial

In five of the last 10 years, the government's traditional subsidy of postal operations has been 30% or more of the costs. By 1981/82, the projected postal deficit was approaching \$750 million after nearly three years without price adjustments.

Public funding of the postal service in 1981/82 was reduced to \$660 million. A further reduction to approximately \$400 million or 15.4% of operating costs is targeted for fiscal year 1982/83.

VOLUME AND FINANCIAL PICTURE

	(000)		
	1980-81	1981-82	1982-83**
Volumes (million pieces)	6515	6109***	6400
Total Revenue	\$1530	1688*	2200
Total Cost	\$2017	2345*	2600
Deficit	\$ 487	657*	400

*For comparison purposes, all figures are stated on a cash accounting basis.

**Forecast

***Volumes reflect the impact of a 45-day strike

Adverse economic conditions causing a deterioration in volumes of mail and revenues and the introduction of wage and price guidelines by the government necessitated two reviews of the 1982/83 budget. As a result, the Corporation undertook further cost reductions which were directed at capital and transportation expenditures, as well as labour costs (through reductions in overtime, the use of attrition and hiring controls). As stated previously, the Corporation also stepped up its marketing and sales promotion efforts with a view to increasing volumes. Through these combined efforts of cost reductions, strict monitoring, service improvements and increased sales promotion activity, Canada Post has succeeded in maintaining revenue levels and keeping to its targeted deficit reduction rate for the current fiscal year.

APPENDIX "A"INDICATORS

1. Total Mail Processing Productivity
2. Letter Carriers
3. Productivity (Fleet)
4. Performance Measurement -
(Mech Plants)
5. Collection and Delivery
6. Counters
7. Total Person-Years by Activity
8. Person-Year Control
9. Accident Frequency & Control
10. Absenteeism
11. Expenditures - Non Salary
dollars - Capital
12. Service Performance and Reliability
First Class Forward
13. Service Performance and Reliability
Fourth Class Forward
14. Service Performance and Reliability
Priority Post
15. Service Performance and Reliability
Telepost
16. Total Revenue
17. Originating Volume
18. Labour Peace Activity

Note 2

SERVICE PERFORMANCE INDICATORS

(1 to 6)

NOTE 2

INDICATOR #1:

TOTAL MAIL PROCESSING PRODUCTIVITY

DESCRIPTION:

This is a measure of the productivity of our total Mail Processing activity. The measure describes the volume of throughput mail processed per hour worked. It provides management with an indicator of progress towards established performance targets.

COMPARATIVE RESULTS:

Year-to-date	-	November 1981	-	308 pieces/hr.
Year-to-date	-	November 1982	-	302 pieces/hr.

COMMENT:

This indicator is volume sensitive. With the recent economic downturn, mail volumes have declined.

INDICATOR #2:

LETTER CARRIERS

DESCRIPTION:

This indicator is designed to provide a measure of the total person-years required to service letter carrier walks. The indicator is a ratio of total letter carrier walks to the number of person-years required in the letter carrier operation. This provides management with a means of monitoring and controlling person-years in the letter carrier area.

COMPARATIVE RESULTS:

Year-to-date	-	November 1981 - 1 walk	: 1.253
			person-years
Year-to-date	-	November 1982 - 1 walk	: 1.325
			person-years

COMMENT:

The person year requirements per route have increased due to:

- Increased vacation leave as per collective agreement;
- Productivity bargaining has resulted in decreases in the number of letter carrier walks, which have not yet been matched by corresponding decreases in overhead.

INDICATOR #3:

FLEET PRODUCTIVITY

DESCRIPTION:

This indicator provides a measure of the utilization of the fleet vehicles and productivity of the couriers. Utilization is specific to the number of hours per day each vehicle is operated. Productivity is a measure of the items collected and delivered each hour the mail service couriers work. Management uses this indicator to assess the overall performance of the fleet operation.

COMPARATIVE RESULTS:

Productivity

Year-to-date - November 1981 - 9.84 items

Year-to-date - November 1982 - 9.32 items

COMMENT:

This indicator is volume sensitive. With the recent volume declines, it is showing lower productivity results.

INDICATOR #4:

YIELD MEASUREMENT - MECHANIZED PLANTS

DESCRIPTION:

This indicator provides a measure of the effectiveness of our mechanized plant operations. The measure indicates the % of mail volume that actually was processed as compared to the volume of mail that could have been processed by our mechanized sorting equipment. Management uses this indicator to ensure that our mechanized equipment is being utilized to the maximum benefit of the mail processing operation.

COMPARATIVE RESULTS:

- Only available by Region.

PERFORMANCE			
Atlantic	-	November 1981	- 88.6 %
	-	November 1982	- 89.6 %
Quebec	-	November 1981	- 83.1 %
	-	November 1982	- 88.0 %
Ontario	-	November 1981	- 68.1 %
	-	November 1982	- 75.7 %
Western	-	November 1981	- 75.2 %
	-	November 1982	- 78.1 %

COMMENT:

Reflect concerted effort to improve utilization of mechanized equipment.

INDICATOR #5:

COLLECTION AND DELIVERY

DESCRIPTION:

This is a measure of the productivity within the Letter Carrier function. It is expressed in terms of the number of items delivered per hour worked. Management uses this indicator to monitor progress against established targets.

COMPARATIVE RESULTS:

Year-to-date - November 1981 - 153 pieces

Year-to-date - November 1982 - 136 pieces

COMMENT:

Declining volumes account for the decline in this productivity indicator.

INDICATOR #6:

COUNTERS

DESCRIPTION:

This is a productivity measure of our counter operations. It is expressed in terms of transactions processed per hour worked. Management uses this as an indicator of progress towards established productivity targets.

COMPARATIVE RESULTS:

Year-to-date	-	November 1981	-	16.66
				transactions
Year-to-date	-	November 1982	-	14.92
				transactions

COMMENT:

Performance on this indicator is influenced by:

- Declining mail volumes;
- An improvement in the method of measuring customer transactions at the counter.

Note 3

SERVICE PERFORMANCE REPORTS

NOVEMBER 1982

CANADA POST CORPORATION

(covers indicators 12 to 15)

Note: Prepared for the Board of Directors' Regular Meeting, December 1982.

FIRST CLASS*NATIONAL, LOCAL, AND FORWARDKEY REASONS FOR PERFORMANCE

The combined performance has shown improvement as a reflection of the performance increases in both National Local and National Forward. All major plants with the exception of Toronto West, Calgary and Edmonton are at the 95% or better level and even these three plants have insignificant variance from the level.

Link* performance has remained close to previous levels of October with some minor deterioration particularly as involves Ottawa and Vancouver but also with some significant improvements led by the Edmonton Calgary performance.

The test period included the 11 November statutory holiday, but the fact that there was little influence on service performance indicates that contingency plans to cover such holidays are becoming increasingly effective.

SUMMARY OF ACTION TAKEN TO IMPROVE PERFORMANCE

There are specific actions being undertaken to correct link performances and these are described under the National Forward narrative. The performance achieved is, however, the highest since 1977.

*National Local and Forward: Combined performance of local mail and mail between cities or centres.

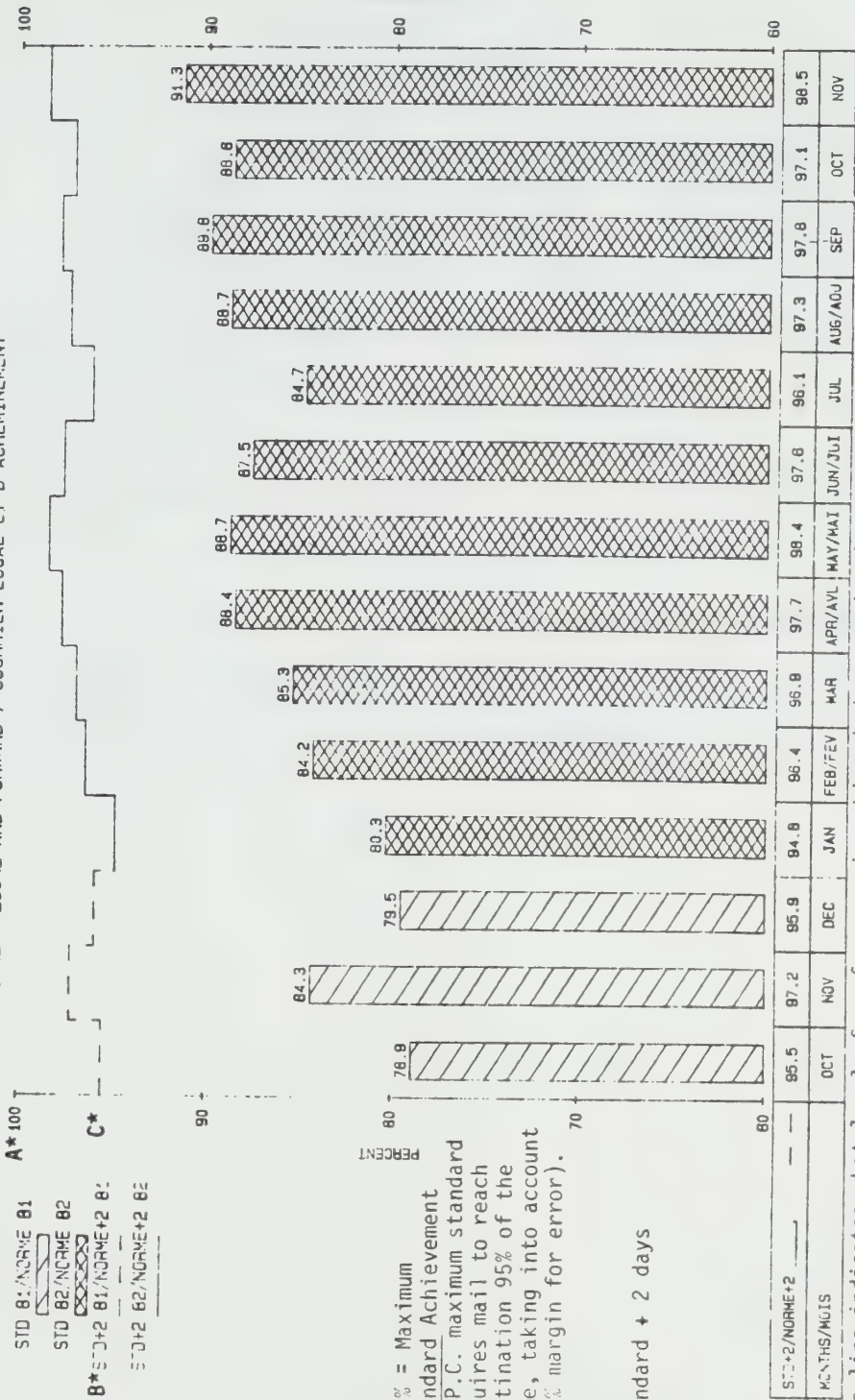
*Link: Mail flow between specific centres on the postal system matrix set up for the monitoring exercise.

FIRST CLASS
NATIONAL LOCAL AND FORWARD
PERFORMANCE SUMMARY
NOVEMBER 1982

. This Month	91.3%
. Previous Month (October 1982)	88.6%
. Same Month Last Year (November 1981)	84.3%
. Same Month Previous Year (November 1980)	80.1%

SERVICE PERFORMANCE 1ST CLASS S/L/RENDEMENT DU SERVICE PREM CLASSE C/L

NATIONAL - LOCAL AND FORWARD / COURRIER LOCAL ET D'ACHEMINEMENT



FIRST CLASSNATIONAL LOCALKEY REASONS FOR PERFORMANCE

All major centres have achieved the required standard within statistical significance. Toronto South Central, Calgary and Edmonton have shown considerable improvement over the previous month and have been the major reason for the success of the National Local performance.

VARIANCE FROM STANDARD

The National local situation is now comfortably above standard. Present level is the highest ever achieved.

SUMMARY OF ACTION TAKEN TO IMPROVE SERVICE

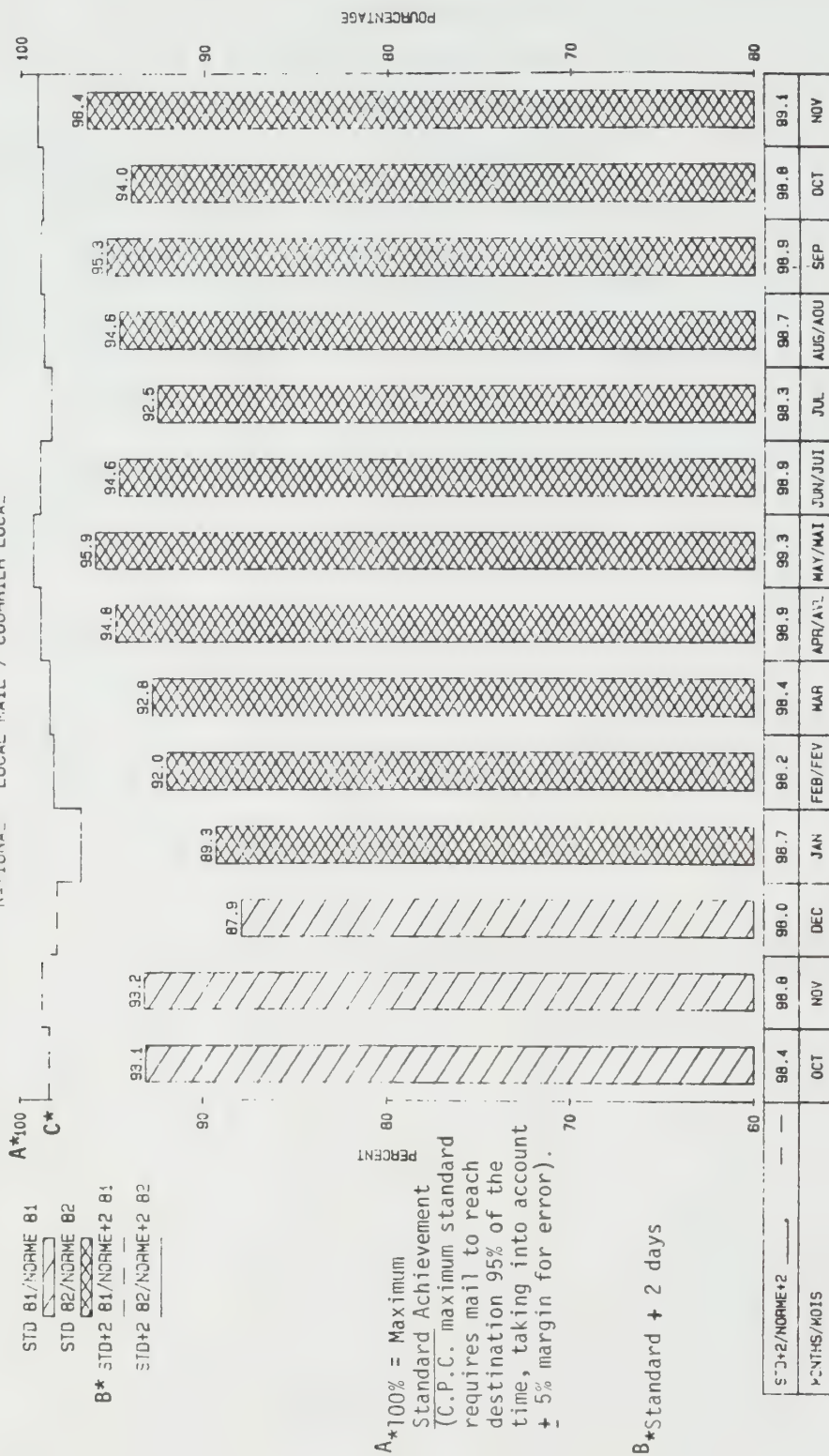
Calgary and Edmonton operations were studied by a combined field and headquarters team including Engineering and Mail Processing personnel. The outcome of their studies was obviously successful as both of these plants local performance improved.

FIRST CLASS
NATIONAL LOCAL
PERFORMANCE SUMMARY
NOVEMBER 1982

. This Month	96.4%
. Previous Month (October 1982)	94.0%
. Same Month Last Year (November 1981)	93.2%
. Same Month Previous Year (November 1980)	90.7%

SERVICE PERFORMANCE 1ST CLASS S/L/RENDEMENT DU SERVICE PREM CLASSE C/L

NATIONAL - LOCAL MAIL / COURRIER LOCAL



C* This line indicates what level of performance is achieved when service is measured at standard plus 2 days. In other words, in the first bar 93.1% of the mail arrived on standard (the next day locally and two days later for mail between cities or centres) in October 1981, and 95% arrived on the third day.

FIRST CLASSNATIONAL FORWARDKEY REASONS FOR PERFORMANCE

There is slight improvement in the November performance over the previous months with the major western centres showing the greatest gain. Ottawa link performance is comparatively low as is Toronto South Central links with Montreal and Calgary.

VARIANCE FROM STANDARD

The standard for this time of year is 90% and at 86% the statistical variance is not significant. It is the highest performance yet achieved in this calendar year. The standard plus two days performance for November is at 98% meaning that the delivery reliability for all mail has improved considerably over previous periods.

SUMMARY OF ACTION TAKEN TO IMPROVE SERVICE

Personnel from the Toronto area visited Western plants to determine what link problem existed and were successful in correcting some long standing deficiencies.

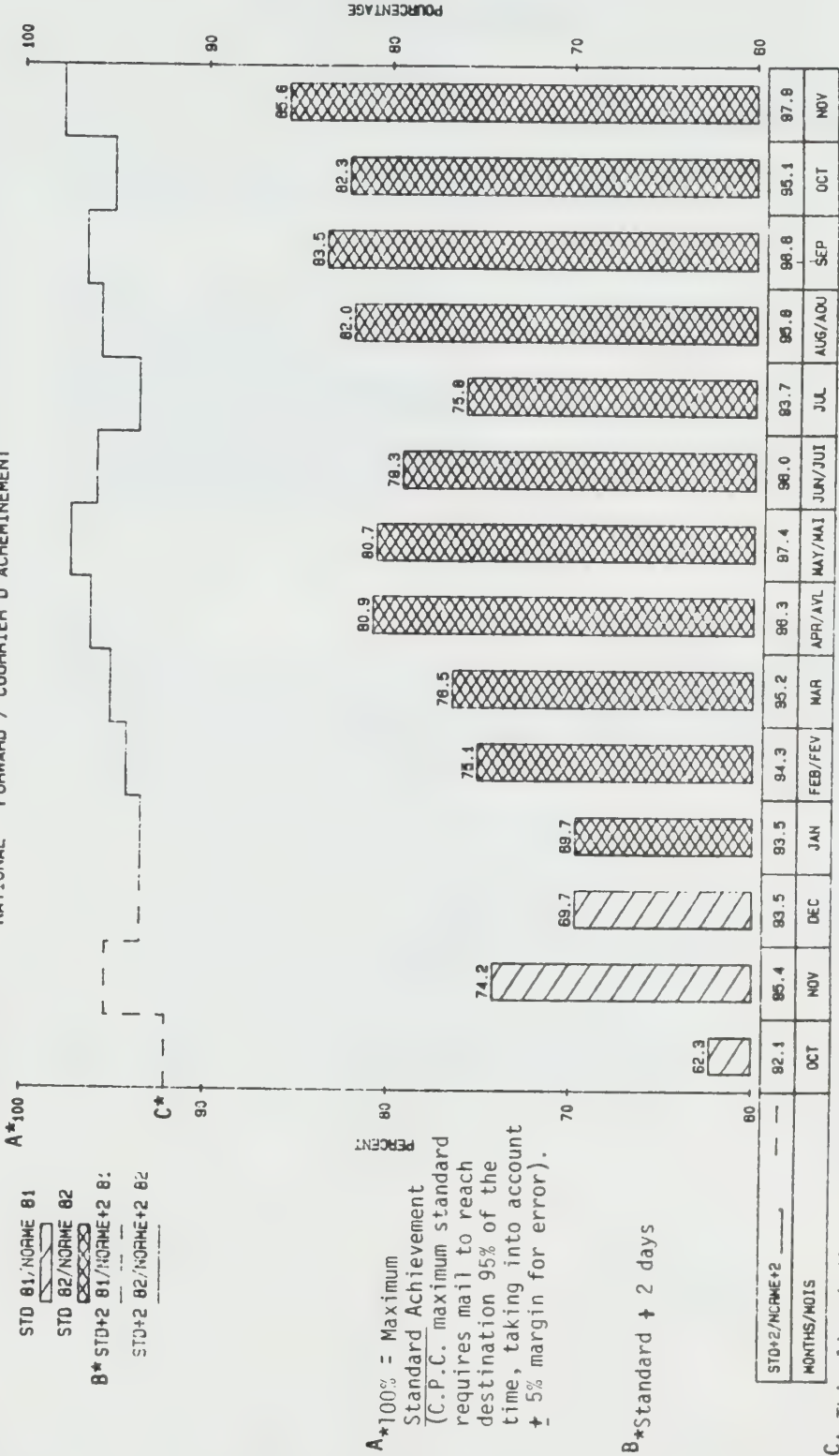
This action is continuing with visits to plants across the network which have link performance deficiencies.

FIRST CLASS
NATIONAL FORWARD
PERFORMANCE SUMMARY
NOVEMBER 1982

. This Month	85.6%
. Previous Month (October 1982)	82.3%
. Same Month Last Year (November 1981)	74.2%
. Same Month Previous Year (November 1980)	68.2%

SERVICE PERFORMANCE 1ST CLASS S/L/RENDEMENT DU SERVICE PREM CLASSE C/L

NATIONAL - FORWARD / COURRIER D'ACHEMINEMENT



C* This line indicates what level of performance is achieved when service is measured at standard plus 2 days. In other words, in the first bar 62.3% of the mail arrived on standard (the next day locally and two days later for mail between cities or centres) in October 1981, and 95% arrived on the third day.

TELEPOST - NATIONALKEY REASONS FOR PERFORMANCE

- (i) Regular - Service is relatively the same as the previous month and is considered virtually perfect at 98.4%.
- (ii) Special Delivery - Service has improved significantly over the previous month, now standing at 96%. With some messages arriving just at the cut-off time, it is not likely possible to reach perfection but it is obvious that more attention is being given to this service to attempt to reach the 100% goal.

VARIANCE FROM STANDARD

Regular Telepost is well above standard, but Special Delivery Telepost is slightly below standard. The significant variance on this test is, however, plus or minus 4% approximately so the result could be on standard.

SUMMARY OF ACTION TO IMPROVE SERVICE

Regular Telepost is performing to standard and needs no special corrective action other than to maintain monitoring of it.

Special Delivery test volumes are being changed to provide a more accurate test. The new test will be established early in the new year.

TELEPOST - NATIONAL PERFORMANCE

SUMMARY

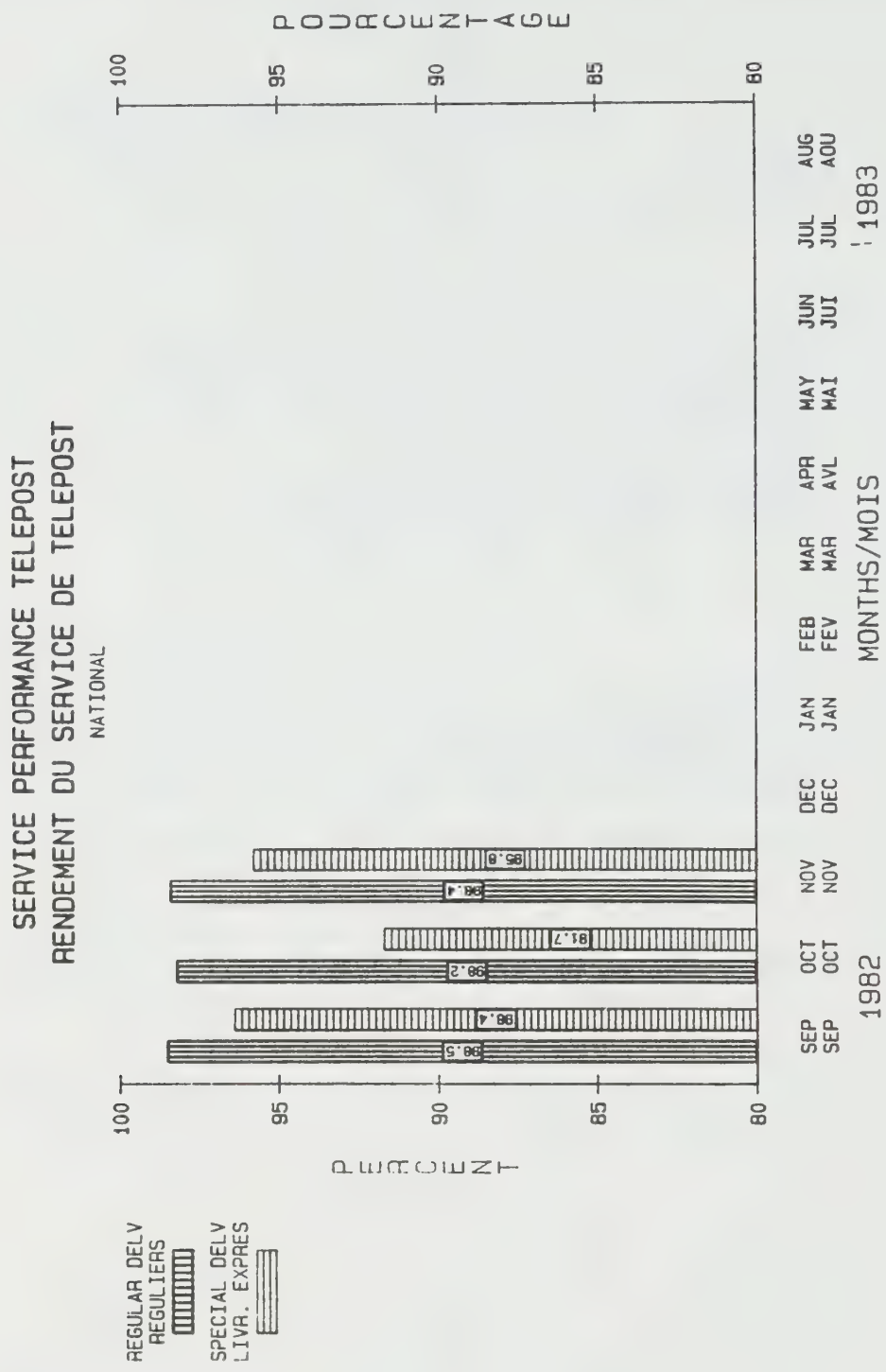
NOVEMBER 1982

(i) Regular

. This Month	98.4%
. Previous Month (October 1982)	98.2%
. Same Month Last Year (November 1981)	98.1%
. Same Month Previous Year (November 1980)	96.4%

(ii) Special

. This Month	96%
. Previous Month (October 1982)	91.7%
. Same Month Last Year (November 1981)	95.3%
. Same Month Previous Year (November 1980)	96.6%



PRIORITY POST - NATIONAL

FAILURE SUMMARY

CAUSES

Airline Handling	.34%
Highway Services	.05%
Weather	.53%
Customer Related	.14%
Missed Airline Transfers	.01%
Missed Post Office Transfers	.01%
Postal Operations	.74%
Unknown Causes	<u>.08%</u>
Total Failures	1.90%

FAILURES DIAGNOSIS

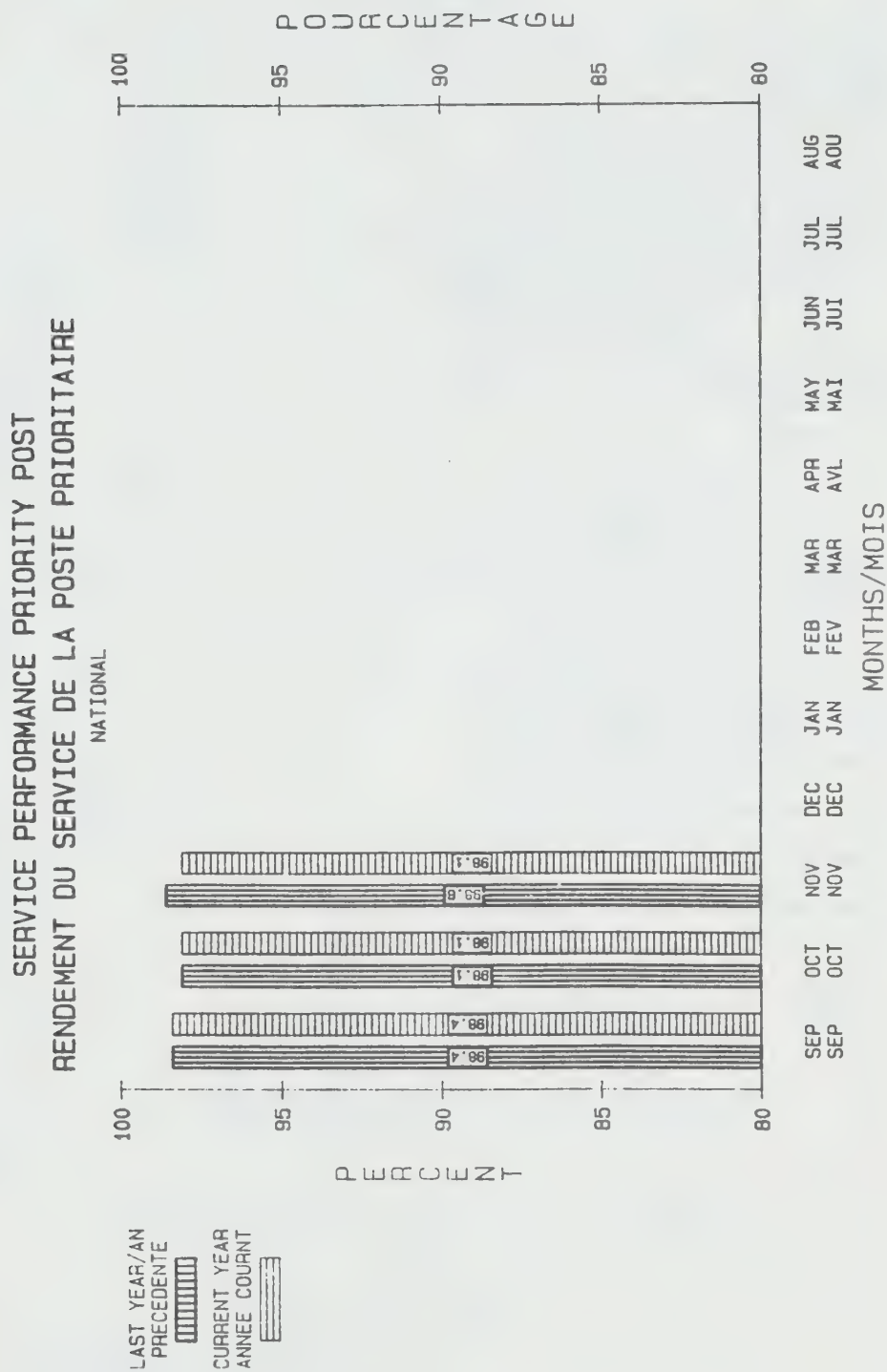
This service is continually monitored on a piece by piece or bag level basis. All shortfalls are investigated. This time of year weather will continue to be a major influence on the ability to meet commitments continuously.

PRIORITY POST - NATIONAL

PERFORMANCE SUMMARY

NOVEMBER 1982

. This Month	98.1%
. Last Month (October 1982)	98.1%
. Same Month Last Year (November 1981)	98.0%
. Same Month Previous Year (November 1980)	96.1%



4TH CLASS PARCEL MAIL

PERFORMANCE SUMMARY

NOVEMBER 1982NATIONAL LOCAL

. This Month	83.9%
. Previous Month (October 1982)	85.8%
. Same Month Last Year (November 1981)	72.0%
. Same Month Previous Year (November 1980)	72.5%

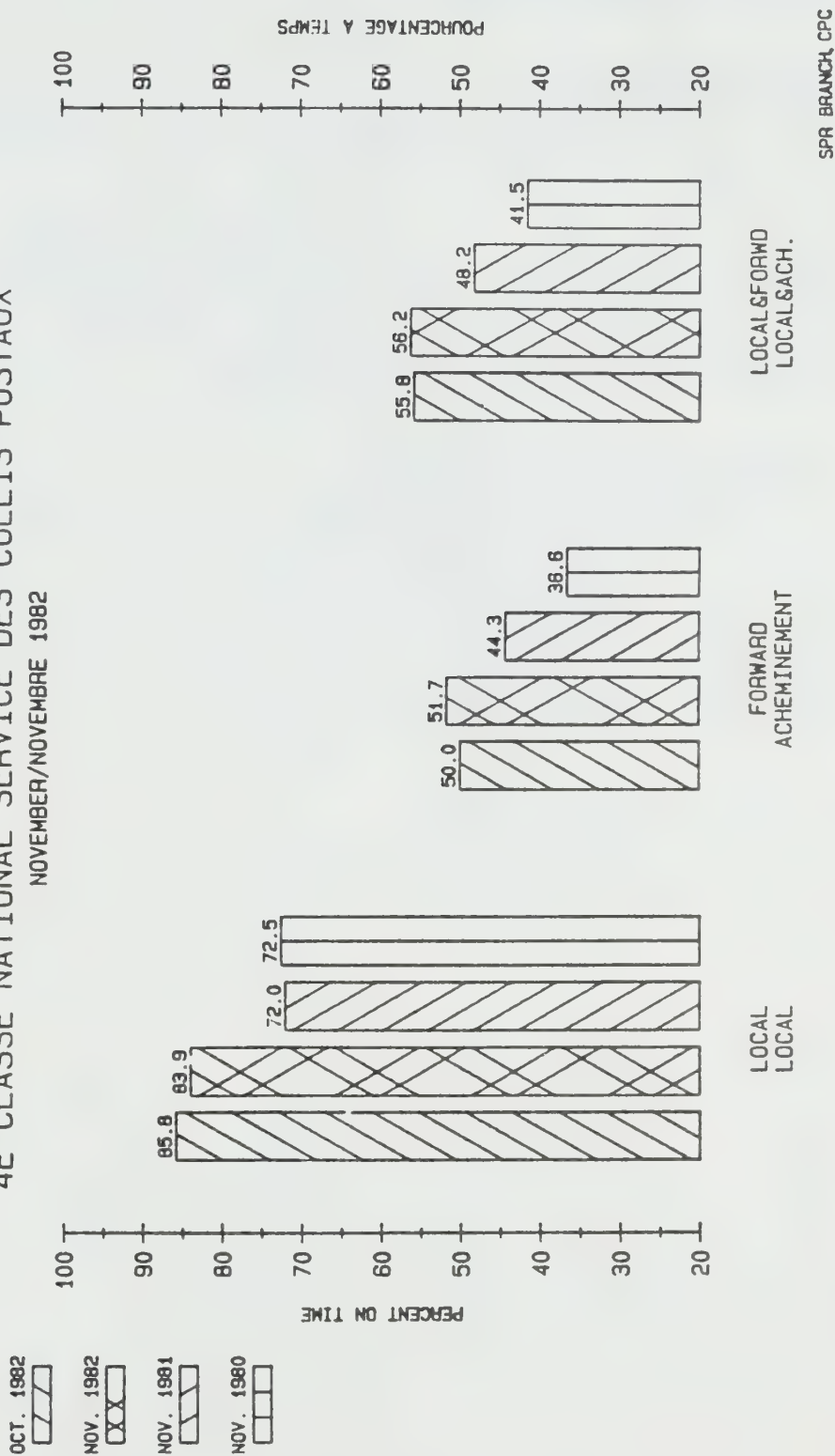
NATIONAL FORWARD

. This Month	51.7%
. Previous Month (October 1982)	50.0%
. Same Month Last Year (November 1981)	44.3%
. Same Month Previous Year (November 1980)	36.6%

NATIONAL LOCAL AND FORWARD

. Same Month	56.2%
. Previous Month (October 1982)	55.8%
. Same Month Last Year (November 1981)	48.2%
. Same Month Previous Year (November 1980)	41.5%

NATIONAL PERFORMANCE OF FOURTH CLASS PARCEL MAIL
4E CLASSE NATIONAL SERVICE DES COLLIS POSTAUX
NOVEMBER/NOVEMBRE 1982



Note ⁴SERVICE IMPROVEMENT PROJECTSMissorts and Missends

These involve letters that, because of an error in addressing or sortation, wind up in the East end of a city rather than the West end, for example. CPC is in the process of developing and implementing better national routines for catching these strays, getting them back into the proper flow quickly, and forwarding them to their correct destination.

A Tighter and More Efficient Network

CPC has introduced a national system to monitor and expedite the 25 million pieces of mail that are processed and delivered every day... up to 50 million on peak days. This flow will now be managed with a faster, more reliable discipline that will correct many mail delays at their source.

Mailing Practices and Handling

Emphasis on second class mail - magazines, newspapers, and other publication - is becoming much stronger. This type of mail is being given a higher priority than ever before.

Improved Performance in Key Plants

Six or seven of the most critical plants in the system were put under a spotlight to check their performance. Ideas that have worked elsewhere are being imported into these plants to improve their performance because they are critical elements in the reliability of the national mail system.

Transportation

More than 100 of the major surface transportation links have been analyzed and improved to ensure that our distribution network is supportive of our service standards. These improvements have resulted in an average 30% reduction in the time required to transport mail between these links on the network.

Quality Control

A whole new quality control dimension to the processing of mail has been adopted. This means focussing on everything from loading docks to mail processing machines to make sure a much higher level of excellence is reached and maintained.

Turnaround

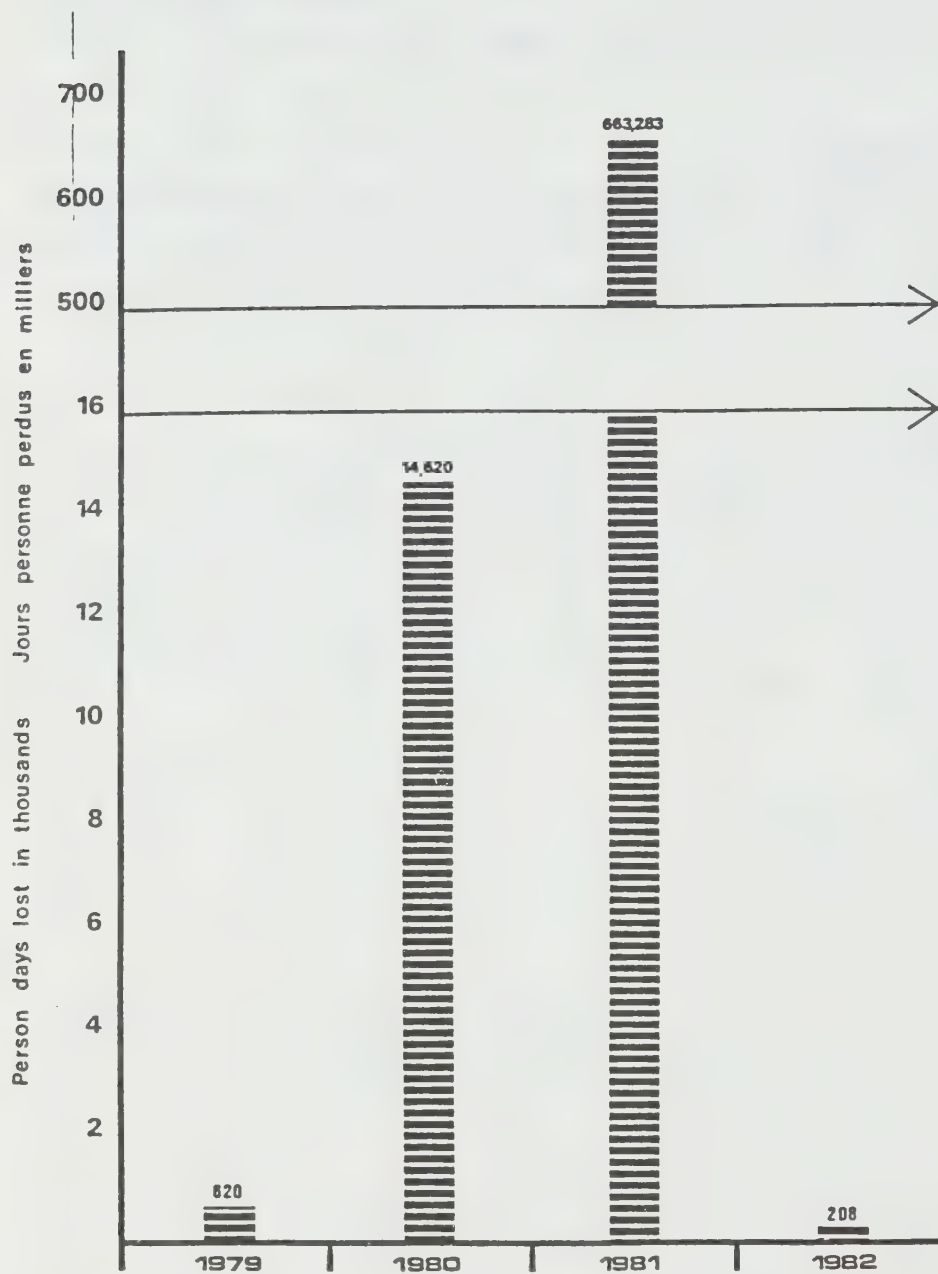
Another effective service improvement projects, called "turn-around", is responsible for cutting down on former "horror stories" of mail taking weeks to arrive at the proper destination because it was misrouted in error. Any mail found at the wrong location gets tagged for a fast return to the proper mail stream.

APPENDIX "A"

NOTE 5

Work Stoppages
Canada Post Corporation
1 January, 1979 to 31 December, 1982

Arrêt de travail
Société canadienne des postes
1 janvier, 1979 au 31 décembre, 1982



Work stoppage: concerted
work stoppage occurring
because of a conflict

Arrêts de travail: cessation
concertée de travail, principalement
à l'occasion d'un conflit

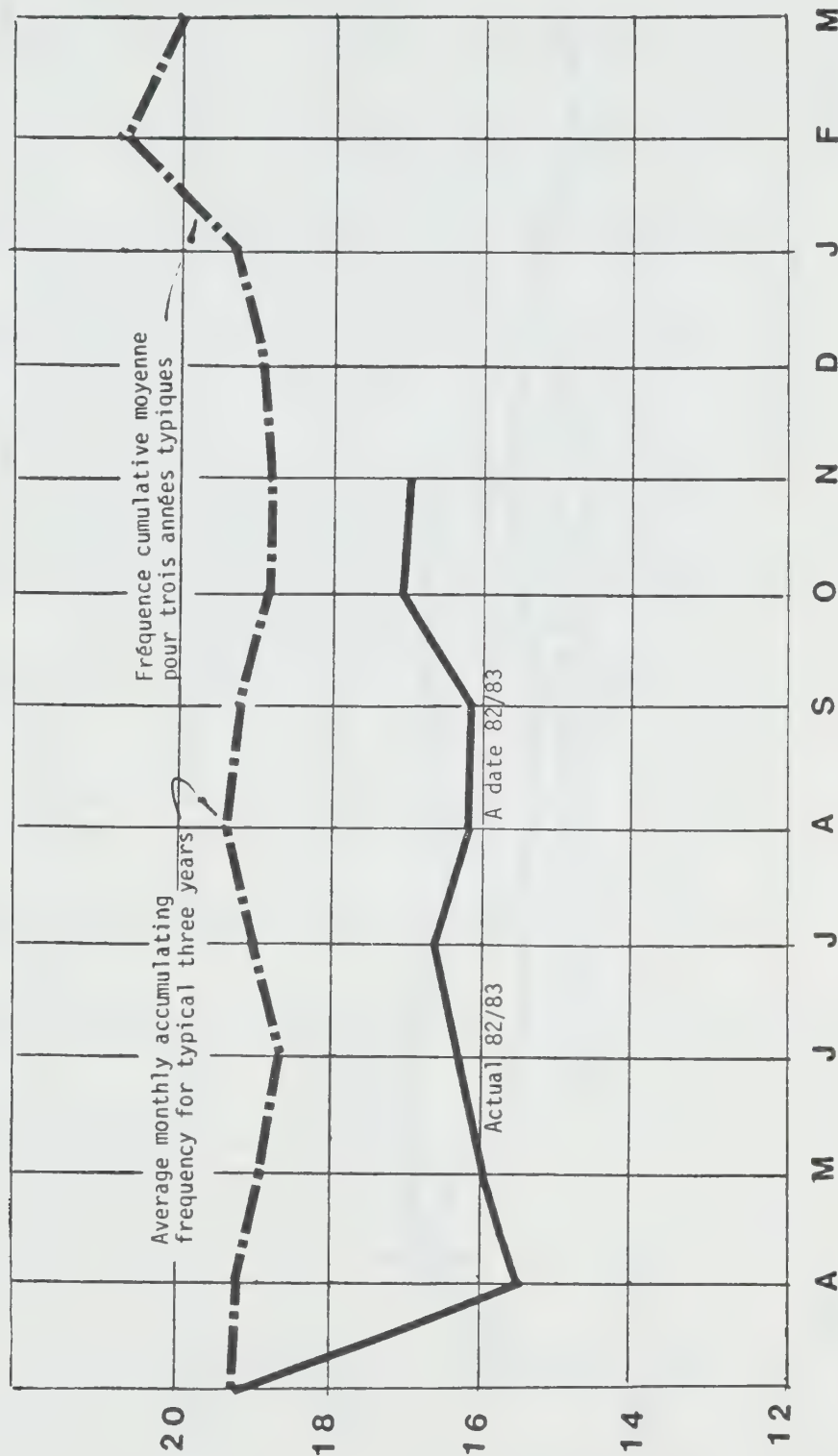
APPENDIX "B"

Indices de rendement à l'échelle nationale

Prévention - Fréquence

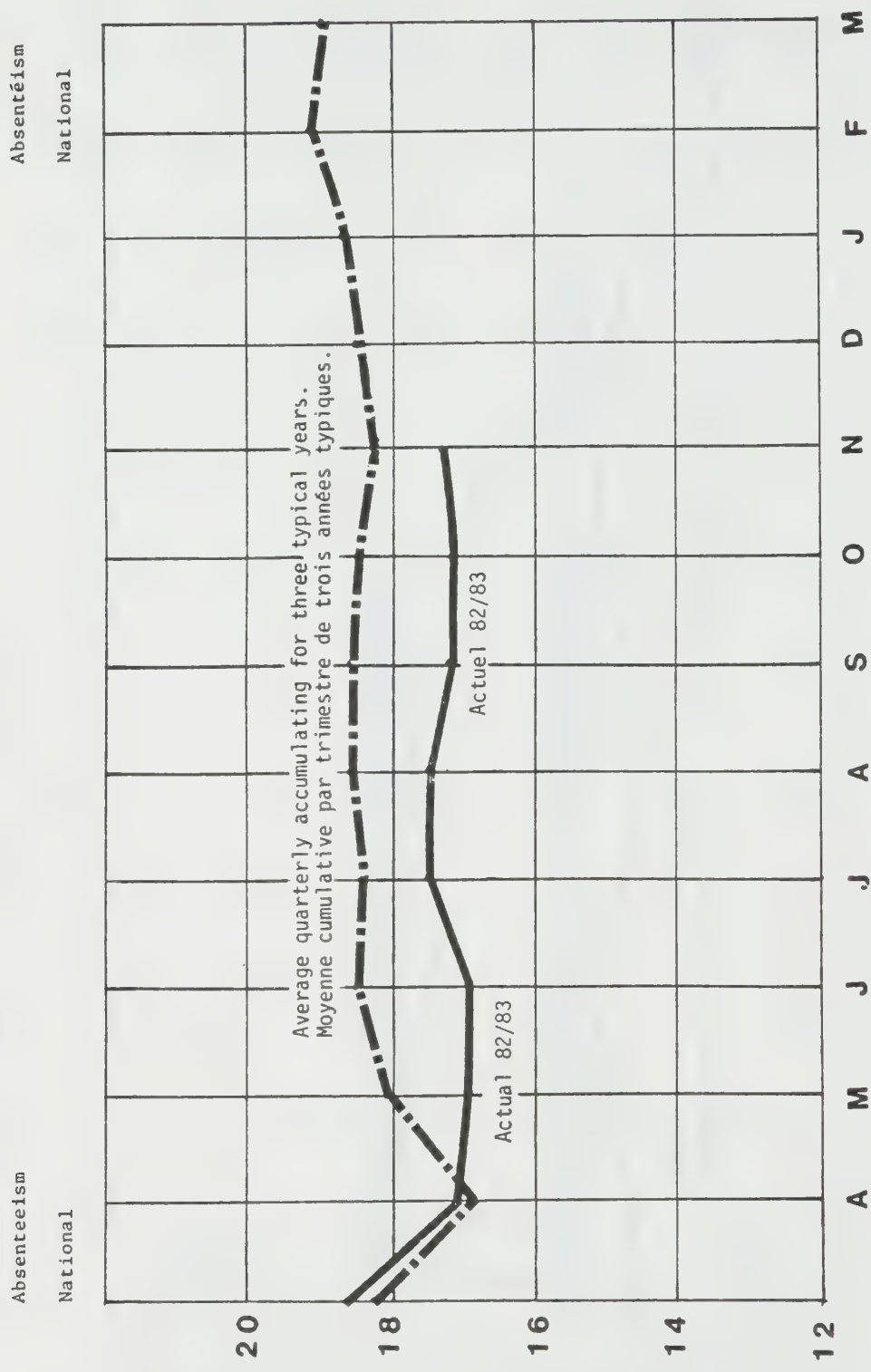
National Performance Indices

Safety - Frequency



Note: Rate equals number of Injuries per 100 employees.
L'indice correspond au nombre de blessures par 100 employés.

APPENDIX "C"



Note: Rate equals number of days of absence per employee
L'indice correspond au nombre de jours d'absence, par employé.

Note 6

Data against financial self-sufficiency indicators 11 and 16 are contained, in part, in the main text. As there are three more months left before the end of fiscal year 1982-83, only estimated figures are available at this time. Indicator 17 is covered by the attached table of originating volumes.

Note 6

ORIGINATING VOLUMESNATIONALLY

(MILLIONS)	1981	1982	% Diff.
Apr.	600.2	578.2	-3.7
May	581.5	542.2	-6.8
June	554.9	539.1	-2.8
July*	-	-	-
Aug.	518.4	510.6	-1.5
Sept.	614.6	569.0	-7.4
Oct.	626.3	567.3	-9.4
Fiscal Year-to-Date	3495.9	3306.4	-5.4

*1981 CUPW Strike

Note 6

Although October is the latest information we have at the national level, we do however have mail volume information for the month of November for the 36 largest plants across the country. These 36 plants historically equal 66% of the national total therefore provide a good indication of mail volume activity. November is considered the start of the Christmas volumes and it is interesting to note that when we compare the increase in volumes from October to November for this year to last year, there is a greater percentage increase this year. Shown below:

	<u>36 Largest Plants</u>	
(MILLIONS)	1981	1982
Oct.	422.1	371.3
Nov.	431.0	389.0
	+2.1	+4.8

APPENDIX "PUBL-121"



Minister responsible for
Canada Post Corporation

Ministre responsable de la
Société canadienne des postes

House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

March 14, 1983

Mr. Bill Clarke, M.P.
Chairman of the Standing Committee on
Public Accounts
House of Commons
OTTAWA, Ontario
K1A 0A6

My dear colleague:

I am replying to your letter of January 17, concerning recommendation 11 of the sixteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts, dated June 23, 1982. Section (d) of the recommendation has already been responded to by the Canada Post Corporation, and I am pleased to give you my views on the remaining sections (a), (b) and (c).

- (a) "... that the Government retain the Auditor General as a joint auditor of the Corporation at least until such time as the Corporation achieves financial "self-sufficiency";

With respect to the above, I should point out that the Auditor General's appointment as joint auditor has not yet expired and that no decision has been made at this time concerning the extension of his term. Other priorities relating to the overall operations of the Canada Post Corporation, service improvement and financial self-sufficiency have been the focus of attention. You should be aware however, that the Auditor General's representatives would, in any case, continue to remain "on site" at C.P.C. well into 1983 until such time as the audit of C.P.C.'s operation during 1982-83 is complete.

Canada

- (b) " ... that the Government consider the advisability of amending or enacting relevant legislation in order to clarify the reporting responsibilities of the Auditor General";

With respect to the above, I consider the reporting responsibilities of the Auditor General as they are described in the 1977 Auditor General Act to be quite clear already. Section 7 of that Act covers the scope of audit that the Auditor General may undertake and it also deals with his reporting to Parliament those matters which he considers to be of significance.

If, however, the Committee's recommendation, is directed to amending the Canada Post Corporation Act, I would prefer to discuss this further both with the Chairman and President of C.P.C. before considering any amendment. Another consideration is that section 31 (6) of the C.P.C. Act provides for a broad scope of audit or any other procedure that I, as the Minister responsible, may deem necessary in the public interest. Consequently, I remain to be convinced that this provision, in addition to C.P.C.'s recently established comprehensive audit organization, is not sufficient to provide proper accounting and stewardship.

- (c) "... that the Minister authorize the Auditor General to follow up on his current comprehensive audit of the Post Office Department and to conduct future comprehensive audits of the Corporation";

Finally, with respect to this last recommendation I will say that the comprehensive audit of the Post Office Department was a very valuable exercise, and I understand that no major points of difference exist with its findings for the Department. However, C.P.C. remains very much in transition and, consequently, it has not yet been possible to follow through on all of the audit's recommendations. In the course of the next few years when the transition has been completed, when the organizational and financial structures have been put in place and are functioning, another comprehensive audit could well be considered appropriate. As I indicated above, section 31 (6) of the Act enables the Minister responsible to request such an audit if he considers it necessary.

I trust that this reply will be helpful to you and Committee.

Yours sincerely,



André Ouellet

Enc.

APPENDICE "PUBL-120"

RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES PRÉSENTÉS AU
COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS DE
LA CHAMBRE DES COMMUNES
LE 12 JANVIER 1983
PAR LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

Comme suite à la demande du Comité permanent des comptes publicals, la Société canadienne des postes apport ici des précisions sur les 18 indicateurs de rendement mentionnés au cours des séances du Comité, à l'occasion de l'étude du chapitre 13, - Vérification d'ensemble du ministère des Postes, - du Rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière close le 31 mars 1981.

La Société expliquait alors qu'aucune donnée découlant de ces indicateurs n'étaient encore disponible, du fait que la Société procédait à ce moment à l'étude des mesures de rendement dans le cadre de la transformation du ministère des Postes en une société d'État. Produire des chiffres à cette étape aurait fait évaluer la Société au regard d'objectifs en constante évolution.

Aujourd'hui les postes canadiennes sont mieux en mesure de fournir au Comité des données de rendement relevant des indicateurs cités. Les renseignements demandés par le Comité sont regroupés dans le présent rapport sous les trois objectifs fondamentaux de la Société: améliorer le service donné à la clientèle, rendre meilleur le climat des relations de travail et progresser vers l'autonomie financière, dans le cadre d'un calendrier établi de concert avec le gouvernement.

L'Annexe "A" énumère les 18 indicateurs évoqués par le Comité des comptes publics.

Note 1: Seizième rapport à la Chambre, page 59.3, par. 11(d),
mardi 22 juin 1982.

PARTIE IAMÉLIORATION DU SERVICE

La présente partie² porte sur les indicateurs 1 à 6 et 12 à 15.

Pour tous les produits, le service s'est sensiblement amélioré depuis la fondation de la Société. Dans le cas des objets de la première classe, on constate une amélioration constante de 10% d'une période de rapport à l'autre au cours de 1982. C'est ce que révèle le résultat des tests publié dans les rapports réguliers qui établissent une comparaison avec l'année précédente³.

La Société a publié deux rapports trimestriels et un troisième est prévu pour le milieu de janvier 1983. Elle répondait ainsi à l'une des préoccupations manifestées par le vérificateur général au sujet des opérations postales. Celui-ci, en effet, recommande dans son rapport que les résultats du rendement soient rendus publics.

C'est à un certain nombre de projets d'amélioration du service que l'on doit en grande partie le changement⁴. Néanmoins n'y sont pas étrangers non plus la nouvelle attitude d'hommes d'affaires des gestionnaires des Postes canadiennes et la collaboration et l'engagement d'un nombre croissant d'employés.

Note 2: Voir ci-jointes les données portant sur les indicateurs de rendement reliés au service, (1 à 6).

Note 3: Voir les rapports de rendement ci-joints, (indicateurs 12 à 15).

Note 4: Voir ci-jointe la description des grands projets d'amélioration du service.

Les normes utilisées par les Postes canadiennes pour mesurer le rendement dans le service sont les suivantes:

Courrier local à l'échelle nationale - La norme courante pour les objets de la première classe est un délai de livraison locale d'un jour dans 95% des cas. Par livraison locale, on entend la livraison dans la même ville ou secteur socio-économique que le dépôt.

Courrier d'acheminement à l'échelle nationale - Pour les objets de la première classe transmis d'une ville à une autre, le délai de livraison fondamentalement prévu est de deux jours dans 90% des cas, mais il est prolongé à trois jours, à cause du décalage horaire, pour les objets allant, par exemple, d'Halifax à Vancouver ou d'Edmonton à Calgary.

Poste prioritaire - La norme est une livraison le lendemain dans la plupart des grandes villes. Ce service de qualité des Postes canadiennes fait l'objet d'une surveillance continuelle, objet par objet, et ne connaît pour ainsi dire aucun retard. Ses normes ne le cèdent en rien à celles des compétiteurs dans le domaine.

Telepost - Bien qu'il soit livré comme objet de courrier, le message envoyé par telepost est transmis d'un terminus postal à l'autre par télex. Il ne prend donc pas plus de temps entre Halifax et Victoria qu'entre Québec et Montréal. La norme est la livraison le lendemain dans tous les cas et la livraison le même jour pour les objets à livrer par exprès, selon l'heure du dépôt.

Colis - Pour ce courrier, la norme varie et va d'un jour à l'intérieur d'une même ville à treize jours pour les destinations lointaines. Les colis affranchis au tarif de la première classe ont les mêmes normes que les lettres. Ceux de la quatrième classe sont transmis par voie de surface et le temps de transmission est inclus dans le délai de livraison.

Méthodologie des tests

PREMIÈRE CLASSE - Tout le courrier des lettres de la première classe fait l'objet de tests réguliers. Chaque mois, pendant deux semaines, l'Administration centrale introduit dans le système des envois témoins préparés spécialement, mais ne portant aucun signe distinctif.

Pour vérifier l'exactitude des résultats de cette méthode, un test de caractère différent a été entrepris en novembre 1982. Des clients importants recueillent chaque jour les enveloppes oblitérées et les font parvenir au groupe d'administration des tests à Ottawa aux fins d'examen et d'analyse. A l'heure actuelle, onze grandes entreprises, disséminées dans le pays, participent à ce projet pilote. Les premiers résultats sont prévus pour la mi-janvier 1983.

DEUXIÈME/TROISIÈME CLASSE - (périodiques et objets de réclame) - Les tests se font en collaboration avec les clients importants, mais non d'une façon régulière, car les dépôts ne le sont pas. Toutefois aucune occasion n'est manquée de procéder à des épreuves, compte tenu des ressources disponibles. Ce qui permet de détecter et de corriger des problèmes particuliers et, en même temps, d'améliorer les relations avec la clientèle.

QUATRIÈME CLASSE - La poste aux colis fait l'objet d'une étude et un certain nombre de projets d'amélioration sont envisagés, ainsi que de nouvelles méthodes de surveillance du service.

PARTIE IIAMÉLIORATION DES RELATIONS DE TRAVAIL

La présente partie⁵porte sur les indicateurs 9, 10 et 18.

Un des grands buts poursuivis par la transformation du ministère des Postes en une société d'État était de corriger des relations de travail qui, depuis quelques années, ne cessaient de se détériorer et multipliaient grèves et arrêts de travail.

Dès le départ, le changement a eu un effet bénéfique en ce sens qu'il donnait plus de souplesse pour traiter les revendications syndicales du fait qu'il supprimait dans les négociations l'influence des règlements intervenus pour le reste de la fonction publique fédérale. Toutefois, la nouvelle structure posait aux syndicats et à la direction un certain défi, celui de régler directement et dans le cadre de nouvelles règles de jeu de la nouvelles responsabilités. C'est dire que la première année a été une année d'apprentissage et de maturation aussi bien pour les syndicats que pour la direction.

Dans un effort pour relever le défi, les Postes ont réorganisé la fonction Personnel et Relations de travail, lui donnant une plus grande imputabilité et, grâce à une structure centralisée de rapports, des communications plus efficaces. Elles lui ont donné aussi un nouvel esprit en la dotant d'un certain nombre de personnes expérimentées dans le genre de relations de travail qui se pratique dans les entreprises.

Note 5: Voir ci-jointes les données découlant des indicateurs de rendement touchant les relations de travail, (9, 10 et 18).

Sans doute il y eut des difficultés, mais plus d'un signe montre que le climat s'améliore. Des conventions collectives, englobant des questions non négociables auparavant sous le régime de la fonction publique, ont été conclues sans qu'il y eut arrêt de travail avec l'Union des facteurs du Canada, l'Association canadienne des maîtres de poste de adjoints, l'Association des agents des postes du Canada, l'Alliance de la fonction publique du Canada (CR), l'Institut professionnel de la fonction publique et la Fraternité internationale des ouvriers en électricité.

Un élément nouveau est entré dans la convention signée avec l'Union des facteurs du Canada, la négociation de la productivité. S'il en est résulté des avantages pour le syndicat, cela a permis en contrepartie à la Société d'augmenter le service de livraison par facteurs dans des centres urbains en expansion rapide et de maintenir les frais causés par l'accord à un niveau comparable à ceux des autres conventions.

En outre, une entente est intervenue avec les Syndicat des postiers du Canada sur un certain nombre de questions restées en plan depuis la dernière ronde de négociations avec le Conseil du trésor, et certaines questions-clés ont été soumises à la conciliation obligatoire.

Il ne faut pas oublier que jusqu'au 16 octobre 1981, aux Postes, trois employeurs intervenaient dans les négociations avec les syndicats. Le ministère des Finances, qui décide de la politique financière à appliquer dans le pays et détient un mandat financier d'ensemble pour les négociations; le Conseil du trésor, qui était l'organisme qui négociait et constituait l'employeur réel selon la loi et, enfin, les Postes elles-mêmes, responsables du fonctionnement de l'entreprise au jour le jour. Avec trois employeurs poursuivant chacun des objectifs différents, le processus de négociation ne manquait pas d'être difficile.

D'autant plus qu'il était extrêmement formel, pour ne pas dire de nature quasi judiciaire. La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique ne permettait pas aux Postes de recourir aux services normaux de conciliation établis pour faciliter des règlements librement négociés dans le secteur privé. Il ne restait comme issue que des règlements imposés par des arbitres, le Parlement ou même les tribunaux. Et il arrivait, même après un règlement imposé, que des questions restent sans solution et deviennent des points de discorde au sein de l'organisation.

Aujourd'hui la Société peut négocier directement avec les représentants de ses employés et l'une et l'autre partie ont accès à la Commission canadienne des relations de travail. Cette nouvelle situation a déjà une bonne influence sur le climat des relations de travail. La Société a pu commencer à faire table rase d'un lot de problèmes émotifs et contre-productifs qui encombraient auparavant les négociations, comme de supprimer les litiges de longue date produits par des procédures de griefs difficiles à manier, des inégalités de salaire et le manque de coordination dans les programmes de sécurité et d'autres points.

Malgré ce calendrier chargé de négociations, il n'y a pas eu, à toute fin utile, de journée de perdue en 1982 pour raison d'arrêt de travail. (Voir Note 5 ci-jointe sur les indicateurs touchant les relations de travail).

Rien ne contribue davantage à la détérioration d'un service que les arrêts de travail et les grèves. Aussi est-ce dans un souci d'améliorer le service ou, pour être plus précis, d'améliorer la fiabilité du service que la direction des Postes canadiennes s'évertue à adopter une approche constructive dans ses relations avec les syndicats. Il s'agit de rendre meilleures ces relations et l'on peut dire que la chute brutale du nombre de jours-personnes perdus à cause d'arrêts de travail ou de grèves atteste de l'efficacité de cette approche.

Il ne faut pas imputer à la chance ce bilan positif. Dans la poursuite de ses trois objectifs de base: l'amélioration du service, l'amélioration des relations humaines et l'autofinancement, la direction de la Société a voulu pondérer son action de manière à ne donner lieu à aucune situation susceptible de dégénérer en arrêt de travail. On comprend qu'une telle façon d'agir n'est pas facile à appliquer quand on considère l'environnement dans lequel fonctionne aujourd'hui la Société, avec un trafic réduit par la récession, des contraintes salariales et des tensions ouvrières tout autour.

Actuellement environ 97 p. 100 des employés des Postes canadiennes sont syndiqués, et c'est le cas de la plupart des surveillants et des gestionnaires. Comme on le sait, au cours de la dernière décennie, les Postes ont été le théâtre de luttes acerbes entre syndicats et direction. Si bien qu'aujourd'hui, aux yeux du public, cette atmosphère si peu propice à la productivité apparaît comme l'atmosphère normale où se déroulent les opérations postales. Aussi, peut-être, la tâche la plus ardue qu'affrontent les Postes canadiennes est-elle d'appliquer un programme qui s'attaque carrément à ce problème et qui vise à changer les attitudes et les pratiques. C'est à ces attitudes et à ces pratiques qu'il faut s'en prendre. Il faut un changement dans la façon de travailler des employés et de l'employeur, si l'on veut voir naître un service de livraison postale qui soit efficace.

Depuis un an, les Postes canadiennes poursuivent des consultations avec les syndicats sur une foule de sujets et avec une ouverture d'esprit que l'on rencontre rarement dans le milieu des entreprises. Y sont abordés les plans courants de la Société, sa réorganisation, la définition de son privilège exclusif, le courrier électronique et toutes les grandes questions qui intéressent l'entreprise dans son ensemble, y compris les réductions budgétaires. Depuis 3 ou 4 mois, la Société se concentre sur la nécessité de réduire les frais de main-d'oeuvre dans l'établissement de ses prévisions budgétaires.

Jusqu'ici elle n'a pas eu besoin de recourir aux mises à pied, ayant réussi à faire des économies au chapitre des transports, au chapitre des immobilisations et, même au chapitre de la main-d'oeuvre grâce à la réduction des heures supplémentaires et à la bonne gestion des départs normaux et des pratiques de recrutement.

Le processus lui-même de la consultation a été amélioré: la divulgation de l'information est plus généreuse, les moments de discuter sont mieux choisis et les solutions proposées, mieux définies.

Un domaine où des progrès marquants ont été enregistrés est celui du règlement des griefs datant de l'époque où les Postes faisaient partie de la fonction publique. Des discussions entre les parties ont permis de réduire l'arriéré de quelque 60%, faisant passer le nombre de cas en suspens de 1,064 à 427.

Des changements d'une nécessité urgente ont été opérés dans le régime de paye, source depuis toujours de frictions graves entre les syndicats et la direction. Et l'amélioration se continue. Sur le plan de la sécurité, les cadres d'exécution sont devenus plus conscients de l'importance de ce domaine, par suite, entre autres, de l'activité accrue des comités mixtes de sécurité composés de représentants des syndicats et de la direction. L'effet a été de réduire de 1,78 le taux de fréquence des accidents, le faisant passer d'une moyenne de 18,81 accidents pour 100 employés à une moyenne de 17,03 (voir Note 5 ci-jointe sur les indicateurs des relations de travail).

L'absentéisme, tout en demeurant une préoccupation majeure, a connu en 1982 une réduction de 1,34 jour par employé, passant de 18,50 à 17,16 jours. (Voir Note 5.) Il est prévu que la tendance se poursuivra en 1983.

Tout compte fait, au cours de l'année 1982, un certain nombre d'indices perceptibles permettent de conclure que les syndicats commencent à partager les mêmes objectifs que la direction. Aux modifications sensibles apportées jusqu'ici au fonctionnement de la Société, d'autres s'y ajouteront et qui auront, elles aussi, pour objet de susciter un meilleur climat de relations de travail et un meilleur service. Ce qui ne veut pas dire qu'il y aura toujours accord parfait entre les parties en cause, mais les Postes restent convaincus qu'il y aura progrès continu dans les années à venir.

PARTIE III

AUTONOMIE FINANCIÈRE

La présente partie⁶ porte sur les indicateurs 3, 7, 8, 11, 16 et 17.

L'entreprise

Les Postes canadiennes sont une entreprise publique chargée de responsabilités sociales très particulières. C'est une grande entreprise nationale de traitement, de transport et de distribution. Parmi les sociétés canadiennes, elle occupe le 20^e rang par son envergure et le 5^e pour le nombre d'employés. Chaque jour, elle déplace 25 millions d'objets de correspondance et transmet, bon an mal an, six milliards de messages entre 8 millions de points de dépôt et de remise au Canada et dans 164 pays dans le monde.

Les Postes canadiennes forment aussi une entreprise de publicité, qui, l'an dernier, a distribué plus de 1,5 milliards d'articles de publicité directe au Canada. Comme media de publicité, seuls les journaux quotidiens absorbent une part plus grande de la somme totale consacrée à la réclame. Enfin les Postes canadiennes transmettant chaque année plus d'un million de messages par moyens électroniques.

La Société fournit un service postal à tarifs fixes dans le deuxième pays du monde pour ce qui est du territoire. Les millions de messages qu'elle transmet tissent un réseau indispensable de liens d'affaires et de relations entre les gens des métropoles, des petites villes et des communautés rurales, sans oublier les régions isolées du pays. C'est dire que les Postes, même comme entreprise, ont l'obligation de répondre aux besoins de communications purement sociales des Canadiens, où qu'ils soient. Et c'est en devenant une entreprise vraiment efficace qu'elles pourront le mieux s'acquitter de leurs obligations.

Note 6: Voir ci-jointes les données des indicateurs touchant l'autonomie financière.

Les recettes annuelles brutes de la Société s'établissent à plus de 2,5 milliards de dollars, dont plus de la moitié proviennent d'autres sources que de la classique poste aux lettres. En effet, avec huit produits de base et une vingtaine de services différents, c'est un choix intéressant de moyens et de prix que la Société offre pour la distribution des marchandises, la livraison des messages, la transmission des communications urgentes et celle des envois individuels ou en nombre des grandes industries et des grands établissements, des petites entreprises et des particuliers.

Les pouvoirs et l'organisation

Pour être en mesure d'assumer le rôle d'une entreprise de service compétitive, fiable et rentable, la Société a reçu le pouvoir de:

- fabriquer et fournir des nouveaux produits et services nécessaires ou utiles au service postal
- posséder des propriétés et conclure des contrats
- de fixer des tarifs et d'établir des règlements pour l'exploitation de son entreprise, sous réserve d'approbation par le gouverneur en conseil. La loi prévoit un avis public préalable et une deuxième présentation.

D'autres opérations financières comme l'établissement de filiales, l'achat de participations et d'hypothèques sur des propriétés doivent d'abord être approuvées par le gouvernement ou le ministre.

La Société fait rapport au Parlement par l'intermédiaire d'un ministre désigné à cette fin; c'est actuellement l'honorable André Ouellet, ministre de la Consommation et des corporations.

La Société est dirigée par un Conseil d'administration de 11 membres nommés par le gouverneur en conseil. Ceux-ci viennent du secteur privé et deux d'entre eux représentent le travail.

La structure de la Société s'apparente à celle des entreprises commerciales et comprend six divisions: Exploitation et Commercialisation, Relations de travail et Personnel, Services financiers et Administration, Prospection, Affaires collectives et juridiques, et Communications.

Dans les services extérieurs, les quatre régions et les 14 districts deviennent 9 divisions directement responsables et dirigées par des directeurs généraux de division. L'effet sera d'augmenter l'imputabilité, de simplifier le fonctionnement et d'aider à améliorer le service.

Activités

La Société étend le champ de son activité de manière à obtenir une plus large part du marché des communications urgentes et du transport du courrier, évalué entre 300 et 600 millions de dollars. La poste prioritaire qui ne cesse de grandir a plus que doublé son réseau de guichets et atteint maintenant 24 villes. Le service contractuel, à la disposition des usagers réguliers, sert plus de 300 centres.

La Division de la prospection s'emploie à détecter les occasions de diversification et d'expansion que réserve l'avenir et qui mettraient mieux à profit le vaste réseau de points de vente des Postes canadiennes et contribueraient à bâtir le secteur du courrier électronique de la Société. Aujourd'hui les représentants des ventes font plus de 500 visites par jour, ce qui représente, en activité, une augmentation de 6% sur juin 1982 sans augmentation de l'effectif affecté à cette tâche.

Chaque année, un million et demi de messages électroniques sont transmis par Telepost, un service télégraphique spécial de livraison, et par Intelpost, le premier service canadien à offrir au public la transmission de fac-similés par satellite à l'intérieur et à l'extérieur du Canada.

La Société a mis en vigueur une structure tarifaire mieux adaptée au marché et plus accordée aux besoins de sa clientèle. La tarification de 1983 comprend 10 tarifs d'encouragement à l'intention des petits et des gros expéditeurs d'envois en nombre. Ces tarifs permettent à la fois de mieux utiliser le traitement mécanique et, pour le client, de faire des économies grâce au routage et au conditionnement préalable des envois.

Aspects financiers

Cinq fois au cours de la dernière décennie, la subvention annuelle du gouvernement aux opérations postales s'est établie à 30% ou plus des frais. En 1981-1982, c'est-à-dire après trois ans sans révision des tarifs, le déficit postal prévu approchait des 750 millions.

La même année, le financement public du service a été réduit à 660 millions et en 1982-1983, il est prévu qu'il sera de nouveau réduit pour se situer à environ 400 millions, soit 15,4% des frais de fonctionnement.

VOLUME ET ÉTAT FINANCIER

(000)

	1980-1981	1981-1982	1982-1983''
Volumes (millions d'objets)	6516	6109 '''	6400
Total des recettes	\$1530	1688 '	2200
Total des frais	\$2017	2345 '	2600
Déficit	\$ 487	657 '	400

- ' Aux fins de comparaison, ce sont les chiffres de la comptabilité de caisse qui sont donnés.
 '' Prévisions
 ''' Ce chiffre reflète l'impact d'une grève de 45 jours.

Une baisse du trafic postal et des recettes, amenée par la récession, et l'application des directives du gouvernement sur les salaires et les prix ont forcé la Société à réviser deux fois son budget de 1982-1983. Celle-ci a donc entrepris de pratiquer de nouvelles réductions de frais et elle a fait porter l'effort sur les dépenses d'immobilisations et les dépenses de transport, ainsi que sur les frais de main-d'oeuvre (en diminuant les heures supplémentaires, en profitant des départs normaux et en contrôlant l'embauche). En même temps, comme on le dit plus haut, la Société a intensifié son effort de vente et de commercialisation dans le but d'augmenter le trafic. Grâce à ces mesures: réduction des frais, surveillance strict de opérations, amélioration du service et promotion des ventes, les Postes canadiennes, au cours de l'année financière courante, ont réussi à maintenir le niveau de leurs recettes et à respecter le taux de réduction du déficit qu'elles imposé.

ANNEXE "A"INDICATEURS

1. Productivité de l'ensemble du traitement postal
2. Facteurs
3. Productivité (Parc automobile)
4. Mesure du rendement - (établissements mécanisés)
5. Levée et livraison
6. Guichets
7. Total des années-personnes par activité
8. Contrôle des années-personnes
9. Fréquence et contrôle des accidents
10. Absentéisme
11. Dépenses - Non salariales - Immobilisations
12. Rendement et fiabilité du service - Première classe d'acheminement
13. Rendement et fiabilité du service - Quatrième classe d'acheminement
14. Rendement et fiabilité du service - Poste prioritaire
15. Rendement et fiabilité du service - Telepost
16. Total des recettes
17. Volume du courrier d'origine
18. Activité de relations de travail

Note 2

INDICATEURS DU RENDEMENT DU SERVICE

(1 à 6)

Note 2

INDICATEUR N° 1:

PRODUCTIVITÉ DE L'ENSEMBLE DU TRAITEMENT POSTAL

DESCRIPTION:

Il s'agit d'une mesure de la productivité de l'ensemble des activités de traitement du courrier dans la Société. Elle indique la quantité d'objets traités par heure travaillée. Elle indique ainsi à la direction le degré de progrès vers les objectifs de rendement établis.

RÉSULTATS COMPARATIFS:

Début de l'année à novembre 1981 - 308 objets par heure
Début de l'année à novembre 1982 - 302 objets par heure

COMMENTAIRES:

Cet indicateur reste toujours fonction de l'ampleur du trafic. Or, à cause de la récession, ce trafic a décliné.

INDICATEUR N° 2:

FACTEURS

DESCRIPTION:

Cet indicateur a pour but d'indiquer combien il faut d'années-personnes au total pour assurer le service sur les itinéraires de facteur. C'est le rapport existant entre le nombre d'itinéraires et le nombre d'années-personnes affectées au service de la livraison par facteur. Ce qui permet à la direction de surveiller et de contrôler l'emploi des années-personnes utilisées dans ce secteur.

RÉSULTATS COMPARATIFS:

Début de l'année à novembre 1981 - l'itinéraire: 1,253
année-personne
Début de l'année à novembre 1982 - l'itinéraire: 1,325
année-personne

COMMENTAIRES:

L'augmentation des années-personnes a pour cause ce qui suit;

- un nombre accru de jours de vacances donnés par la convention collective;
- une réduction du nombre des itinéraires de facteur par suite de la négociation de la productivité, réduction qui n'a pas encore été suivie par une réduction correspondante des frais généraux.

INDICATEUR N° 3:

PRODUCTIVITÉ DU PARC AUTOMOBILE

DESCRIPTION:

Cet indicateur donne la mesure de l'utilisation des véhicules du parc et de la productivité des préposés aux véhicules. Le degré d'utilisation se juge au nombre d'heures pendant lesquelles chaque jour un véhicule est employé. La productivité, elle, se mesure au nombre d'objets livrés ou recueillis pendant une heure de travail d'un préposé. La direction se sert de cet indicateur pour évaluer le rendement d'ensemble du parc automobile.

RÉSULTATS COMPARATIFS:

Productivité

Début de l'année à novembre 1981 - 9,84 objets

Début de l'année à novembre 1982 - 9,32 objets

COMMENTAIRES:

L'ampleur plus ou moins grande du trafic influe sur cet indicateur.

La baisse de productivité constatée résulte d'un déclin du trafic.

INDICATEUR N° 4:

MESURE DU RENDEMENT - ÉTABLISSEMENTS MÉCANISÉS

DESCRIPTION:

Cet indicateur donne le degré d'efficacité du fonctionnement des établissements mécanisés. Il indique, en pourcentage, le rapport entre la quantité de courrier effectivement traitée mécaniquement et la quantité qui aurait pu l'être. Grâce à cet indicateur, la direction peut s'assurer que la machinerie des postes est utilisée au maximum.

RÉSULTATS COMPARATIFS:

- Disponibles par région seulement.

Atlantique	-	novembre 1981	-	88,6%
		novembre 1982	-	89,6%
Québec	-	novembre 1981	-	83,1%
		novembre 1982	-	88,0%
Ontario	-	novembre 1981	-	68,1%
		novembre 1982	-	75,7%
Ouest	-	novembre 1981	-	75,2%
		novembre 1982	-	78,1%

COMMENTAIRES:

Les résultats révèlent l'effort accompli pour intensifier l'utilisation du matériel mécanisé.

INDICATEUR N° 5:**LEVÉE ET LIVRAISON****DESCRIPTION:**

C'est la mesure de la productivité de la fonction facteur. Elle l'indique par le nombre d'objets livrés par heure de travail. La direction utilise cet indicateur pour suivre les progrès en regard des objectifs établis.

RÉSULTATS COMPARATIFS:

Début de l'année à novembre 1981 - 153 objets
Début de l'année à novembre 1982 - 136 objets

COMMENTAIRES:

La diminution du trafic explique la diminution de la productivité.

INDICATEUR N° 6 :**GUICHETS****DESCRIPTION :**

C'est la mesure de la productivité du travail au guichet. Elle s'exprime par le nombre d'opérations par heure travaillée. La direction se sert de cet indicateur pour mesurer les progrès accomplis pour atteindre les objectifs établis.

RÉSULTATS COMPARATIFS :

Début de l'année à novembre 1981 - 16,66 opérations

Début de l'année à novembre 1982 - 14,92 opérations

COMMENTAIRES :

Deux choses se reflètent dans ces résultats;

- la baisse du trafic postal;
- une amélioration de la méthode utilisée pour mesurer les opérations de la clientèle au guichet.

Note 3

RAPPORTS SUR LE RENDEMENTNOVEMBRE 1982

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

(Indicateurs 12 à 15)

Nota: Établi pour la réunion ordinaire du Conseil d'administration, décembre 1982.

COURRIER LOCAL ET D'ACHEMINEMENT DE LA 1^{re} CLASSE
À L'ÉCHELLE NATIONALE

PRINCIPAUX FACTEURS DE RENDEMENT

L'amélioration du rendement combiné pour ces deux sortes de courrier tient à l'amélioration du rendement pour chacun des deux éléments. Le rendement de tous les grands établissements a atteint ou dépassé 95%, exception faite des établissements de Toronto-Ouest, de Calgary et d'Edmonton; toutefois, l'écart entre le rendement de ces derniers établissements et la norme n'est pas significatif.

Pour ce qui est des liaisons, le rendement se rapproche de celui d'octobre; il y a toutefois une légère baisse, en particulier pour les liaisons touchant Ottawa et Vancouver. Par contre certaines améliorations sont sensibles, comme c'est le cas pour la liaison Edmonton-Calgary.

La période des tests englobait le jour férié du 11 novembre, mais le peu d'influence que cela a eu sur le rendement porte à croire que les plans d'urgence établis pour les jours fériés deviennent de plus en plus efficaces.

RÉCAPITULATION DES MESURES PRISES POUR AMÉLIORER LE RENDEMENT

Des mesures spécifiques sont prises pour améliorer le rendement des liaisons. Elles figurent dans le texte portant sur le courrier d'acheminement à l'échelle nationale. Soulignons, toutefois, que le rendement indiqué ici est le meilleur enregistré depuis 1977.

*Liaison: Flot de courrier entre centres spécifiques indiqués sur la matrice du système postal établie aux fins de contrôle.

COURRIER LOCAL ET D'ACHEMINEMENT DE LA 1^{re} CLASSE

À L'ÉCHELLE NATIONALE

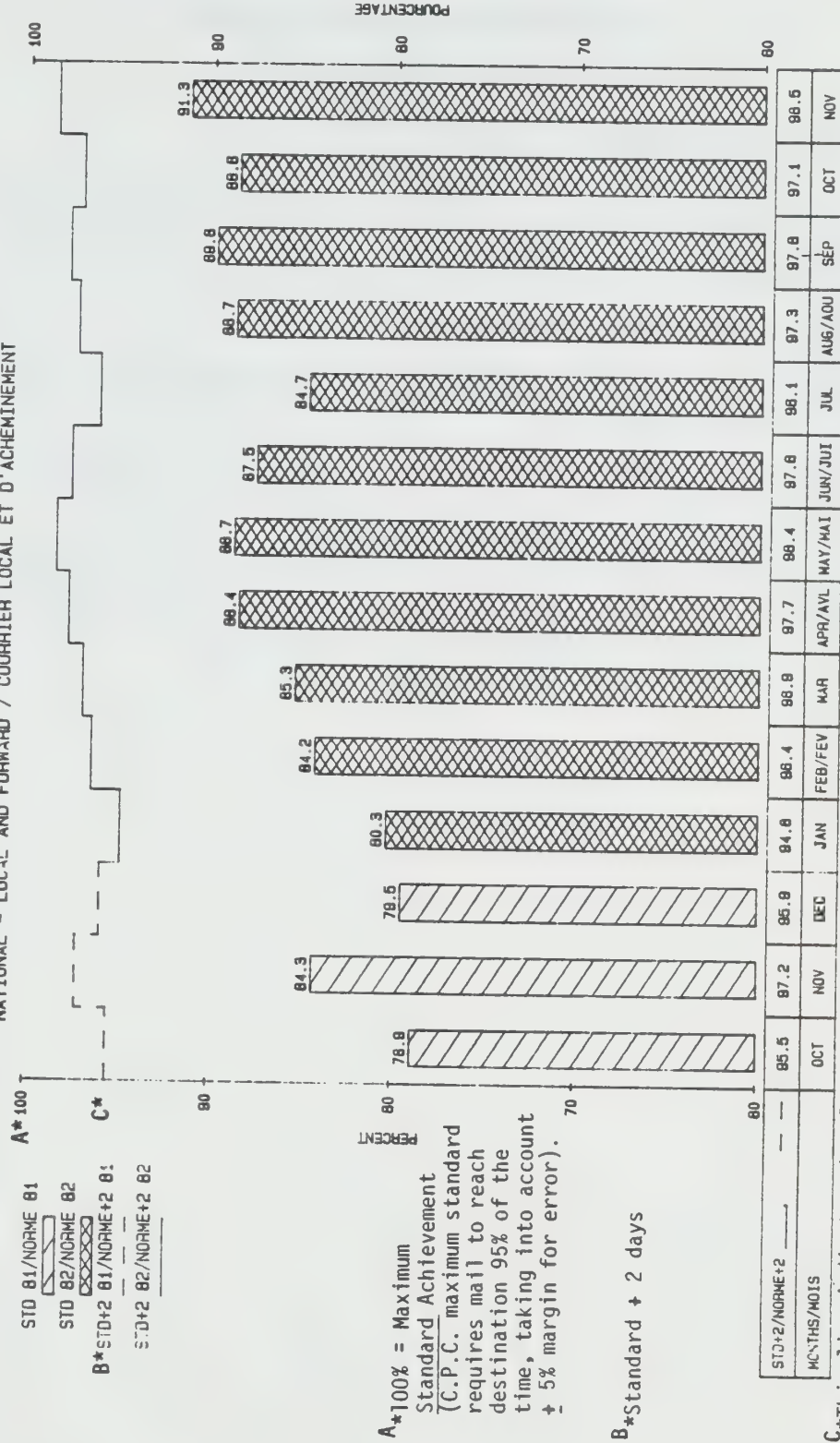
SOMMAIRE DU RENDEMENT

NOVEMBRE 1982

- Ce mois-ci	91,3%
- Le mois dernier (octobre 1982)	88,6%
- Même mois l'an dernier (novembre 1981)	84,3%
- Même mois l'année précédente (novembre 1980)	80,1%

SERVICE PERFORMANCE 1ST CLASS S/L/RENDEMENT DU SERVICE PREM CLASSE C/L

NATIONAL - LOCAL AND FORWARD / COURRIER LOCAL ET D'ACHEMINEMENT



A*100% = Maximum Standard Achievement (C.P.C. maximum standard requires mail to reach destination 95% of the time, taking into account + 5% margin for error).

B*Standard + 2 days

C*This line indicates what level of performance is achieved when service is measured at standard plus 2 days. In other words, in the first bar 78.9% of the mail arrived on standard (the next day locally and two days later for mail between cities or centres) in October 1981, and 95% arrived on the third day.

COURRIER LOCAL DE LA 1^{re} CLASSEÀ L'ÉCHELLE NATIONALEPRINCIPAUX FACTEURS DE RENDEMENT

Tous les grands centres ont satisfait à la norme, compte tenu de la marge d'erreur. L'amélioration a été considérable sur le mois précédent à Toronto-South-Central, Calgary et Edmonton. Ce qui explique en grande partie l'augmentation du rendement national pour le courrier local.

ÉCART PAR RAPPORT À LA NORME

Pour le courrier local, le rendement national se situe bien au-dessus de la norme. C'est, d'ailleurs, le meilleur rendement jamais enregistré.

RÉCAPITULATION DES MESURES PRISES POUR AMÉLIORER LE SERVICE

Une équipe d'employés des services extérieurs et de l'Administration centrale comportant du personnel du Génie et du Traitement du courrier a étudié l'exploitation des établissements de Calgary et d'Edmonton. Ses travaux se sont soldés par un succès puisque le rendement de ces deux établissements, relativement au courrier local, s'est amélioré.

COURRIER LOCAL DE LA 1^{re} CLASSE

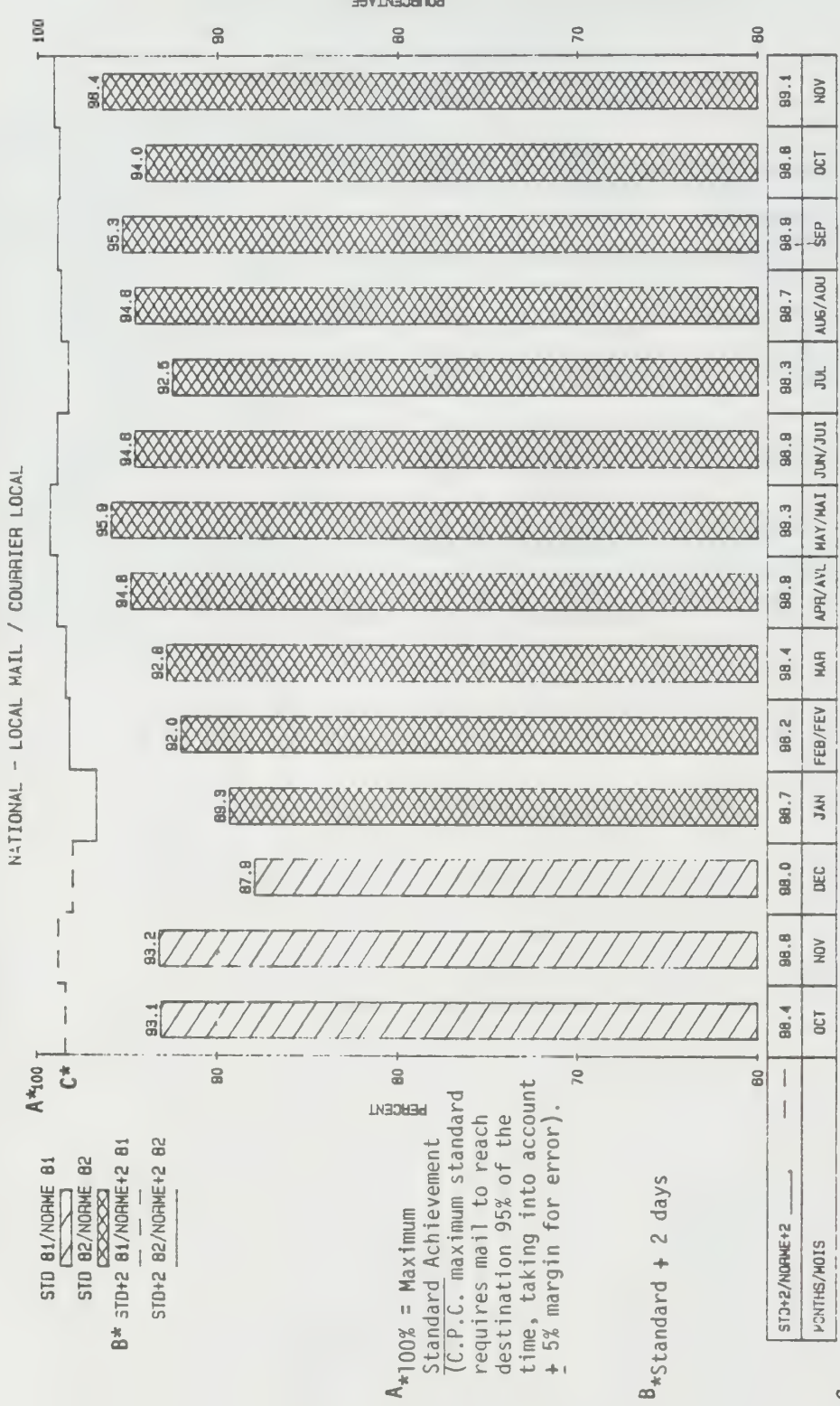
À L'ÉCHELLE NATIONALE

SOMMAIRE DU RENDEMENT

NOVEMBRE 1982

- Ce mois-ci	96,4%
- Le mois dernier (Octobre 1982)	94,0%
- Même mois l'an dernier (novembre 1981)	93,2%
- Même mois l'année précédente (novembre 1980)	90,7%

SERVICE PERFORMANCE 1ST CLASS S/L/RENDEMENT DU SERVICE PREM CLASSE C/L



C*This line indicates what level of performance is achieved when service is measured at standard plus 2 days. In other words, in the first bar 93.1% of the mail arrived on standard (the next day locally and two days later for mail between cities or centres) in October 1981, and 95% arrived on the third day.

COURRIER D'ACHEMINEMENT DE LA 1^{re} CLASSEÀ L'ÉCHELLE NATIONALEPRINCIPAUX FACTEURS DE RENDEMENT

Une légère amélioration sur le mois précédents marque le rendement de novembre, en particulier dans les grands centres de l'Ouest. Au chapitre des liaisons, le rendement d'Ottawa est relativement faible, ainsi que celui de Toronto-South-Central pour ses liaisons avec Montréal et Calgary.

ÉCART PAR RAPPORT À LA NORME

La norme pour ce moment-ci de l'année est de 90%. C'est dire qu'un rendement de 86% ne constitue pas un écart statistique significatif. C'est d'ailleurs le plus élevé de l'année civile jusqu'ici. Pour un rendement qui respecte la norme plus deux jours, novembre se situe à 98%, indication que la fiabilité de la livraison pour l'ensemble du courrier s'est beaucoup améliorée sur les périodes précédentes.

RÉCAPITULATION DES MESURES PRISES POUR AMÉLIORER LE SERVICE

Des employés de la région de Toronto ont visité les établissements de l'Ouest pour déterminer quels problèmes de liaison existaient et ont réussi à en corriger certains qui duraient depuis longtemps. Ces visites se poursuivent aux établissements du réseau où le rendement des liaisons accuse des lacunes.

CENTRE D'ACHEMINEMENT DE LA 1^{re} CLASSE

À L'ÉCHELLE NATIONALE

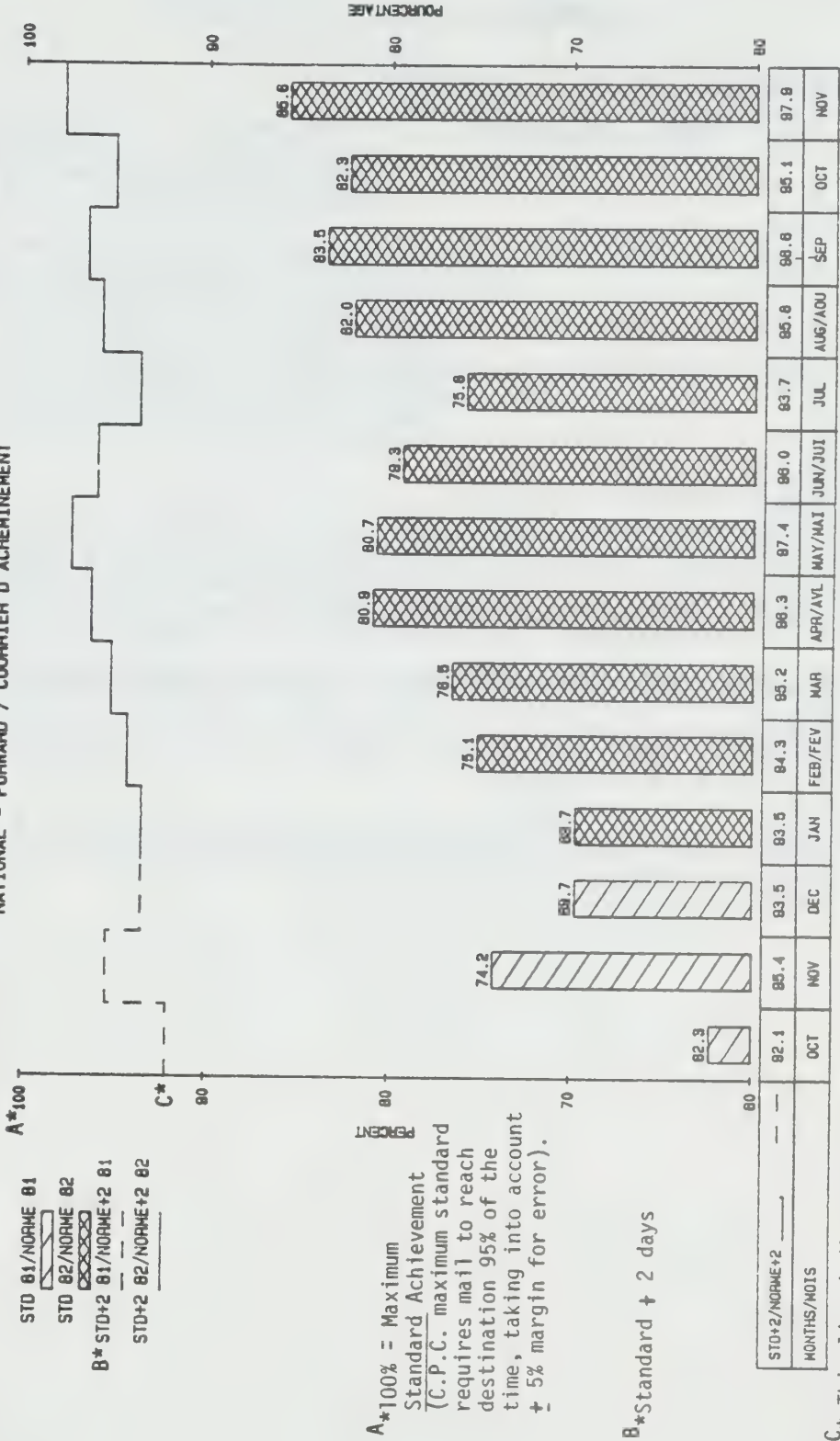
SOMMAIRE DU RENDEMENT

NOVEMBRE 1982

- Ce mois-ci	85,6%
- Le mois dernier (octobre 1982)	82,3%
- Même mois l'an dernier (novembre 1981)	74,2%
- Même mois l'année précédente (novembre 1980)	68,2%

SERVICE PERFORMANCE 1ST CLASS S/L/RENDEMENT DU SERVICE PREM CLASSE C/L

NATIONAL - FORWARD / COURRIER D'ACHEMINEMENT



A*100% = Maximum Standard Achievement (C.P.C. maximum standard requires mail to reach destination 95% of the time, taking into account \pm 5% margin for error).

B*Standard + 2 days

C* This line indicates what level of performance is achieved when service is measured at standard plus 2 days. In other words, in the first bar 62.3% of the mail arrived on standard (the next day locally and two days later for mail between cities or centres) in October 1981, and 95% arrived on the third day.

TELEPOST - À L'ÉCHELLE NATIONALEPRINCIPAUX FACTEURS DE RENDEMENT

- (i) Envois ordinaires - Le rendement, à peu près identique à celui du mois précédent, atteint 98,4%, ce qui est considéré comme presque parfait.
- (ii) Envois exprès - Le rendement de 96% représente une amélioration sensible sur le mois précédent. Comme certains envois ne sont déposés qu'en dernière limite d'heure, il ne sera sans doute jamais possible d'offrir un service parfait. Néanmoins on essaie actuellement d'atteindre l'objectif de 100%.

ÉCART PAR RAPPORT À LA NORME

Le service relatif aux envois ordinaires du service Telepost dépasse de loin la norme, tandis que celui des envois exprès ne l'atteint pas tout à fait. Toutefois, la marge d'erreur du présent contrôle étant de plus ou moins 4% environ, il se peut que le rendement pour les envois exprès ait atteint la norme.

RÉCAPITULATION DES MESURES PRISES POUR AMÉLIORER LE SERVICE

Le rendement du service pour les envois ordinaires atteignant la norme, aucun correctif ne s'impose; il n'y a lieu que de continuer à le contrôler.

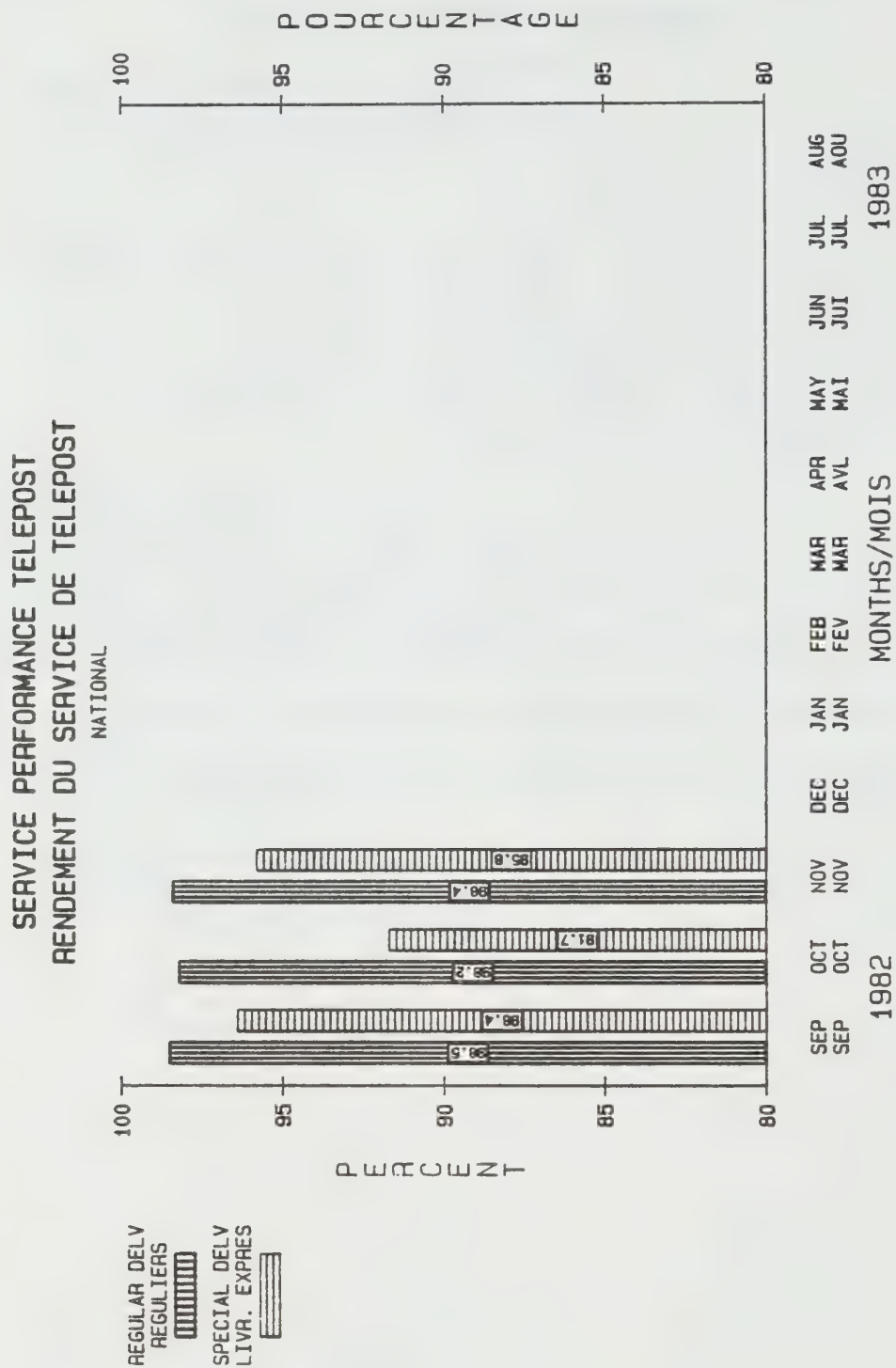
Pour les envois exprès, des modifications sont apportées à l'échantillon, afin d'accroître l'exactitude du test. Le test révisé sera prêt au début du nouvel an.

TELEPOST - RENDEMENT NATIONAL

SOMMAIRE

NOVEMBRE 1982

(i)	Envois ordinaires	
-	Ce mois-ci	98,4%
-	Le mois dernier (octobre 1982)	98,2%
-	Même mois l'an dernier (novembre 1981)	98,1%
-	Même mois l'année précédente (novembre 1980)	96,4%
(ii)	Envois exprès	
-	Ce mois-ci	96,0%
-	Le mois dernier (octobre 1982)	91,7%
-	Même mois l'an dernier (novembre 1981)	95,3%
-	Même mois l'année précédente (novembre 1980)	96,6%



POSTE PRIORITAIRE - À L'ÉCHELLE NATIONALESOMMAIRE DES RETARDSCAUSES

Manutention par les compagnies aériennes	0,34%
Services de transport routier	0,05%
Conditions météorologiques	0,53%
Facteurs ayant trait au client	0,14%
Correspondances d'avion manquées	0,01%
Correspondances manquées au bureau de poste	0,01%
Opérations postales	0,74%
Causes inconnues	<u>0,08%</u>
Total	1,90%

CONTRÔLE DES RETARDS

Le présent service fait l'objet d'un contrôle continu. Tous les envois, ou tous les sacs, sont contrôlés, et tous les retards donnent lieu à une enquête. À ce moment de l'année, le respect des délais dépend beaucoup des conditions météorologiques.

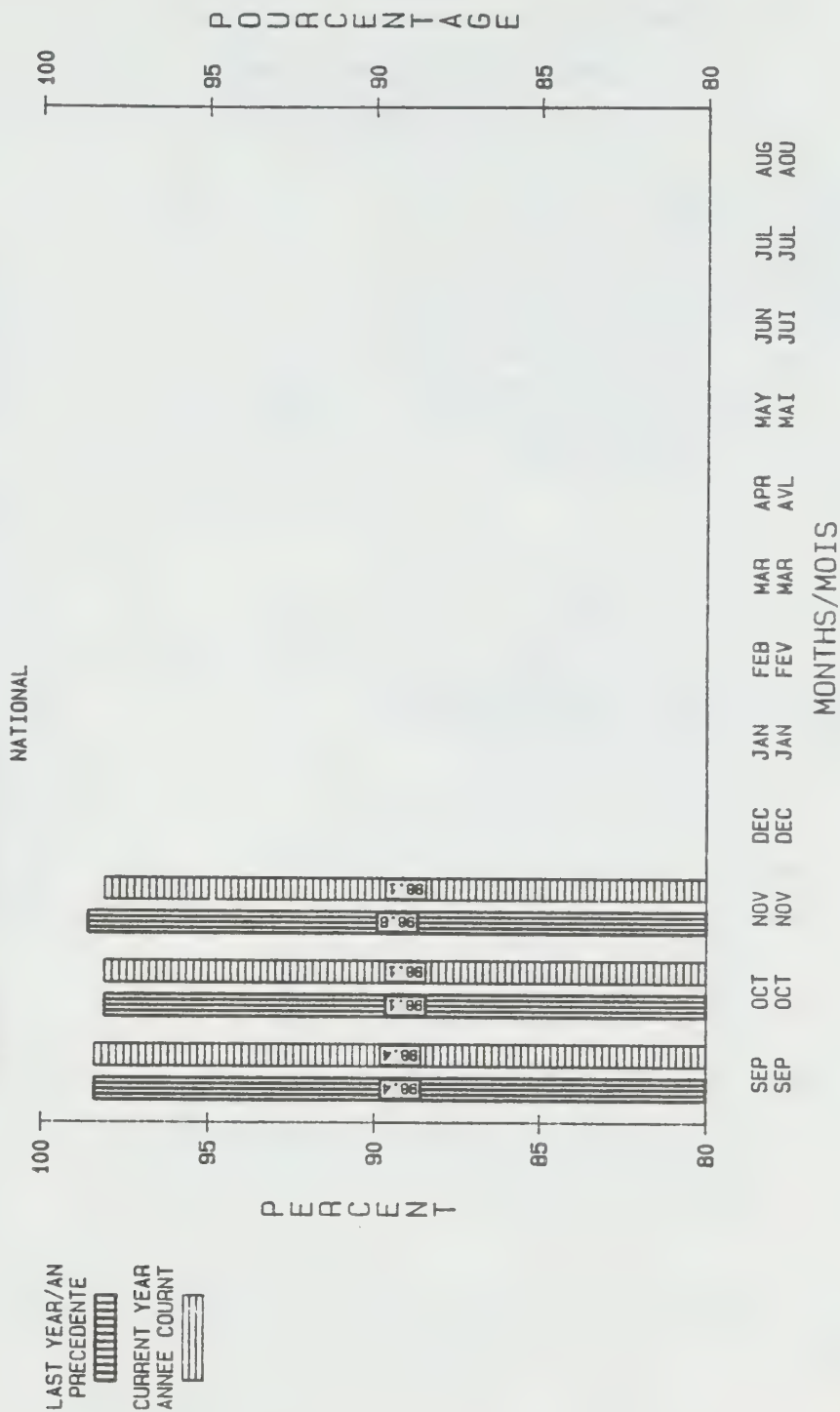
POSTE PRIORITAIRE - À L'ÉCHELLE NATIONALE

SOMMAIRE DU RENDEMENT

NOVEMBRE 1982

- Ce mois-ci	98,1%
- Le mois dernier (octobre 1982)	98,1%
- Même mois l'an dernier (novembre 1981) 98,0%	
- Même mois l'année précédente (novembre 1980)	96,1%

SERVICE PERFORMANCE PRIORITY POST
RENDEMENT DU SERVICE DE LA POSTE PRIORITAIRE



COURRIER DE LA 4^e CLASSE - POSTE AUX COLIS

SOMMAIRE DU RENDEMENT NATIONAL

NOVEMBRE 1982COURRIER LOCAL

- Ce mois-ci	83,9%
- Le mois dernier (octobre 1982)	85,8%
- Même mois l'an dernier (novembre 1981)	72,0%
- Même mois l'année précédente (novembre 1980)	72,5%

COURRIER D'ACHEMINEMENT





- Ce mois-ci	51,7%
- Le mois dernier (octobre 1982)	50,0%
- Même mois l'an dernier (novembre 1981)	44,3%
- Même mois l'année précédente (novembre 1980)	36,6%

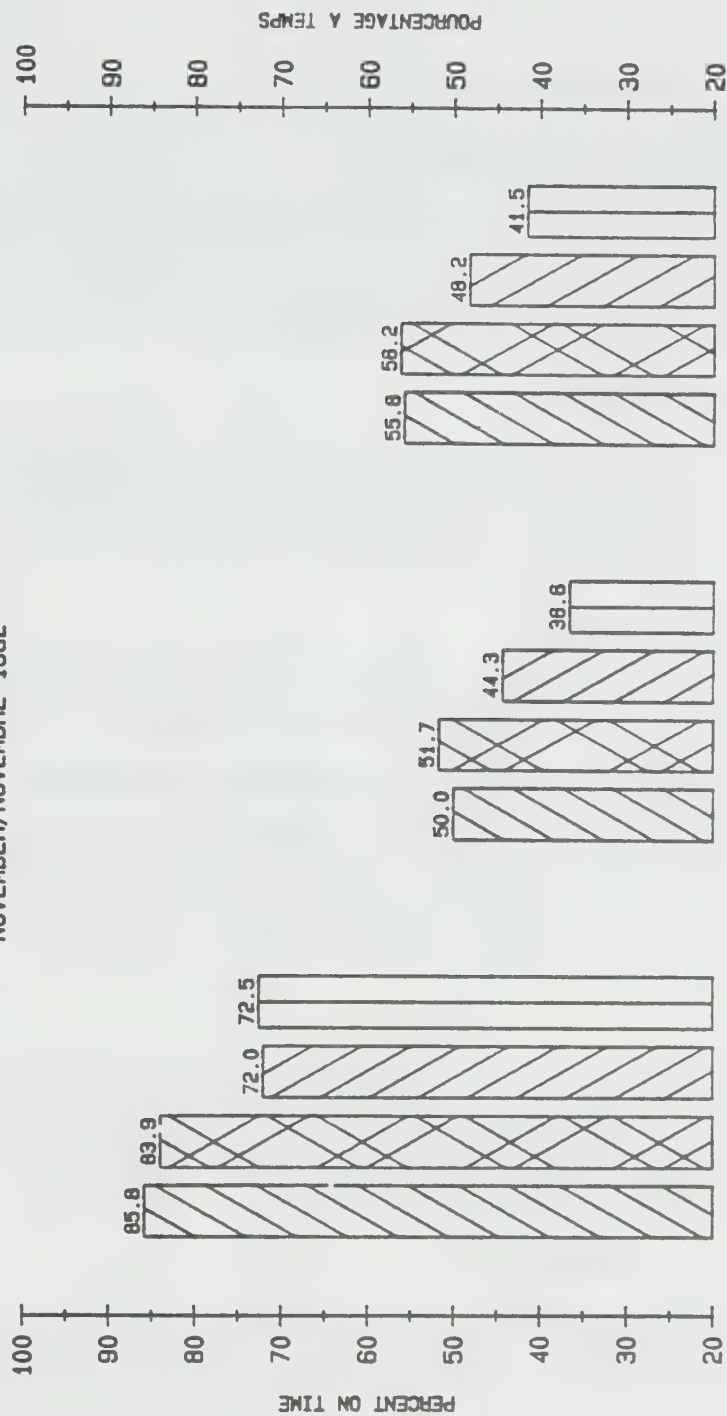
COURRIER LOCAL ET D'ACHEMINEMENT

- Ce mois-ci	56,2%
- Le mois dernier (octobre 1982)	55,8%
- Même mois l'an dernier (novembre 1981)	48,2%
- Même mois l'année précédente (novembre 1980)	41,5%

NATIONAL PERFORMANCE OF FOURTH CLASS PARCEL MAIL 4E CLASSE NATIONAL SERVICE DES COLLIS POSTAUX

NOVEMBER/NOVEMBRE 1982

OCT. 1982 
 NOV. 1982 
 NOV. 1981 
 NOV. 1980 



LOCAL
LOCAL

FORWARD
ACHEMINEMENT

LOCAL & FORWARD
LOCAL & SACH.

SPR BRANCH CPC

Note 4

PROJETS D'AMÉLIORATION DU SERVICEErreurs de tri et d'acheminement

Il s'agit des lettres qui, en raison d'une erreur dans l'adresse ou d'une erreur de tri, se retrouvent dans l'est plutôt que dans l'ouest d'une ville, par exemple. La Société est présentement à élaborer et à mettre en oeuvre de meilleures procédures d'application nationale pour assurer le repérage et la réexpédition des envois ainsi égarés.

Un réseau plus efficace

La Société met présentement au point un système national de contrôle et d'accélération du traitement des 25 millions d'envois, - 50 millions les jours de pointe, - qu'elle trie et livre quotidiennement. Ce système permettra de traiter le courrier avec plus de rapidité et de fiabilité et de prévenir de nombreux retards.

Méthodes de traitement

Une importance accrue est donnée au courrier de la deuxième classe, c'est-à-dire aux journaux et aux autres publications. Il bénéficie d'une priorité qu'il n'a jamais eu.

Meilleur rendement dans les établissements principaux

La Société a décidé de scruter le rendement des six ou sept établissements les plus importants du système. En effet, la fiabilité du système postal repose en grande partie sur ces établissements; il a donc été décidé d'en améliorer le rendement en y appliquant des méthodes qui ont donné de bons résultats ailleurs.

Transport

Une analyse de plus d'une centaine des grandes liaisons de surface a permis d'apporter au réseau d'acheminement des améliorations qui permettent à celui-ci de contribuer davantage au respect des normes de service. Il en est résulté une réduction moyenne de 30% dans le temps requis pour transporter le courrier d'un point de liaison à un autre.

Contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité du traitement du courrier est plus poussé qu'auparavant. Pour atteindre et maintenir un très haut degré d'excellence, la Société contrôle tous les éléments du traitement du courrier, des quais de chargement aux machines de traitement.

Reprise

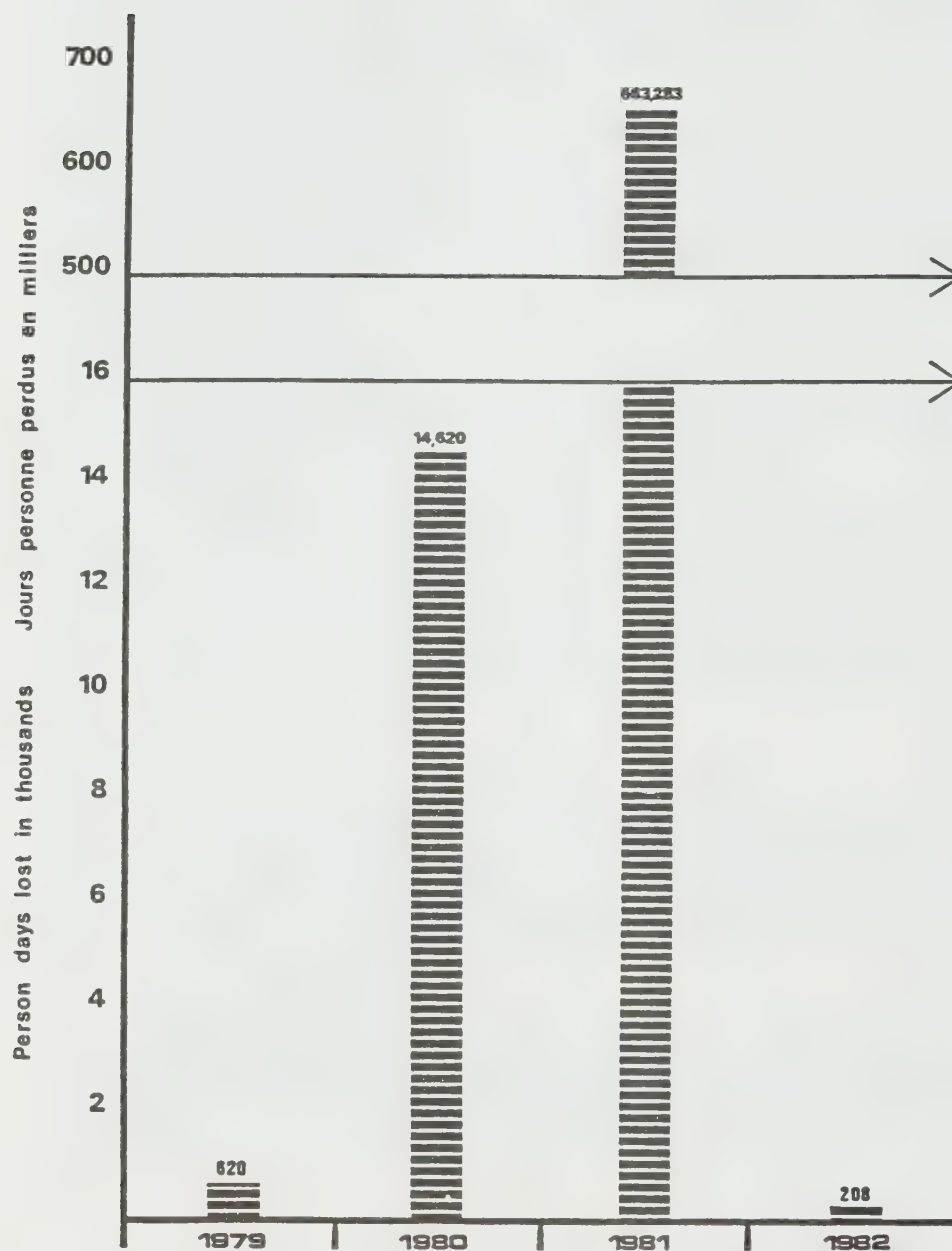
C'est à un autre projet efficace d'amélioration, appelé "reprise" que l'on doit d'entendre moins parler de cette chose "épouvantable", d'un envoi qui prend des semaines à parvenir à destination parce qu'il a été mal acheminé. L'objet trouvé où il ne devrait pas être est aussitôt étiqueté pour qu'il reprenne immédiatement le flot de courrier auquel il appartient.

NOTE 5

APPENDIX "A"

Work Stoppages
Canada Post Corporation
1 January, 1979 to 31 December, 1982

Arrêt de travail
Société canadienne des postes
1 janvier, 1979 au 31 décembre, 1982



Work stoppage: concerted
work stoppage occurring
because of a conflict

Arrêts de travail: cessation
concertée de travail, principalement
à l'occasion d'un conflit

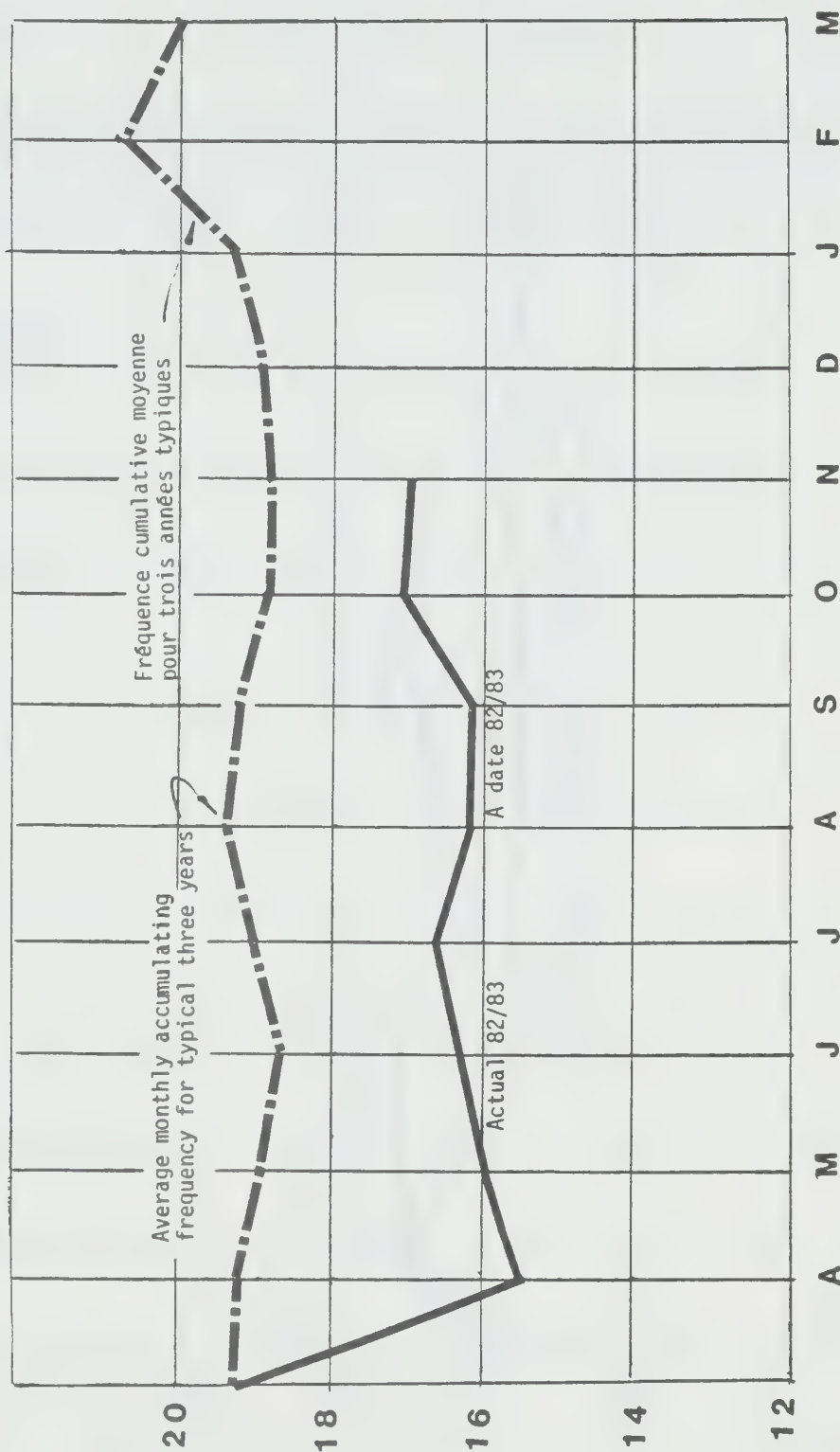
APPENDIX "B"

Indicateurs de rendement à l'échelle nationale

Prévention - Fréquence

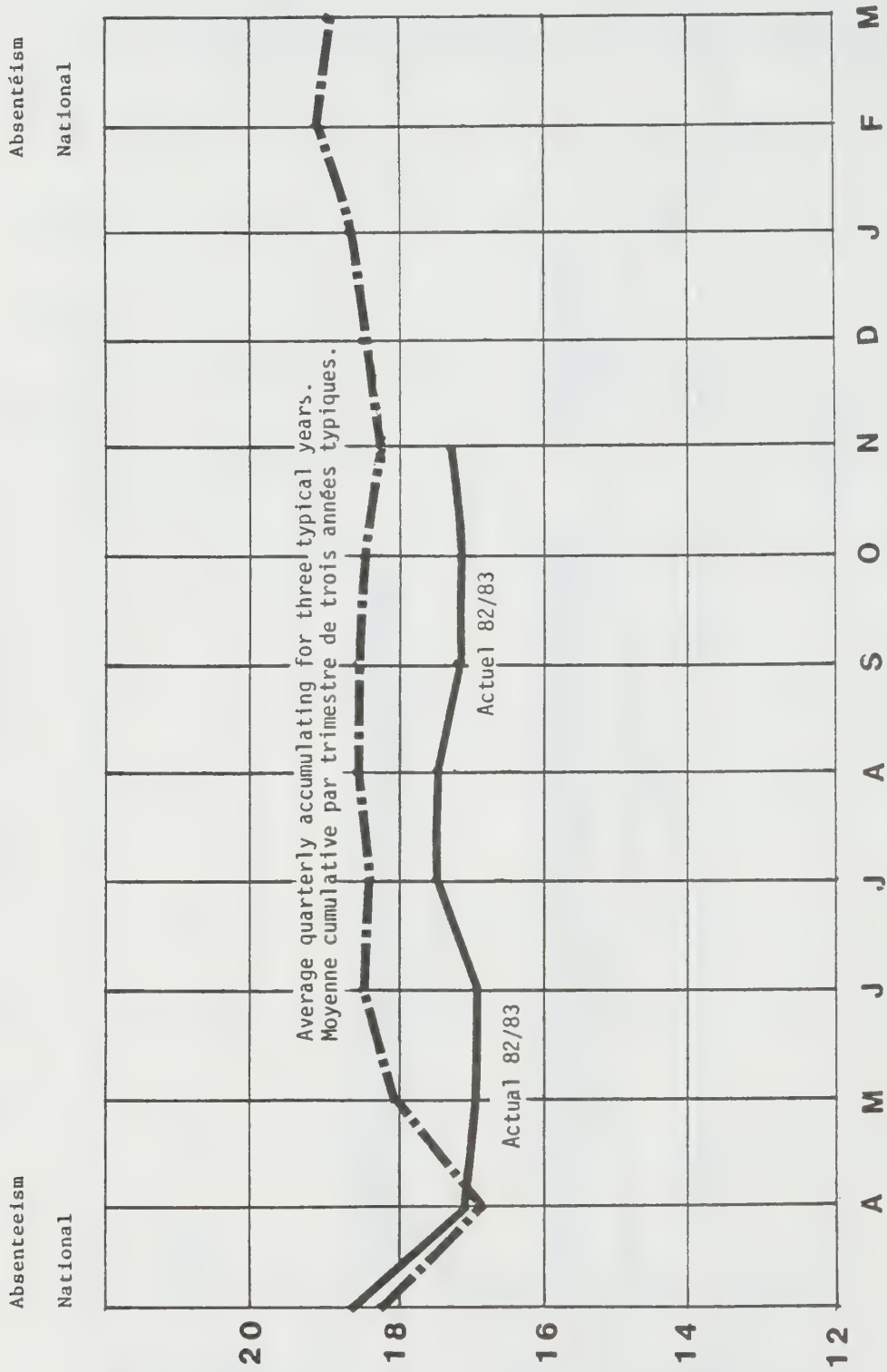
National Performance Indices

Safety - Frequency



Note: Rate equals number of Injuries per 100 employees.
L'indice correspond au nombre de blessures par 100 employés.

APPENDIX "C"



Note: Rate equals number of days of absence per employee
L'indice correspond au nombre de jours d'absence, par employé.

Note 6

Les données découlant des indicateurs d'autonomie financière 11 et 16 figurent en partie dans le texte principal. Comme il reste encore trois mois avant la fin de l'année financière 1982-1983, les chiffres ne peuvent qu'être estimatifs. Pour l'indicateur 17, le tableau ci-joint donne les volumes du courrier d'origine.

Note 6

VOLUMES DE COURRIER D'ORIGINEÀ L'ÉCHELLE NATIONALE

(MILLIONS)	1981	1982	% de la diff.
Avril	600,2	578,2	-3,7
Mai	581,5	542,2	-6,8
Juin	554,9	539,1	-2,8
Juillet'	-	-	-
Août	518,4	510,6	-1,5
Septembre	614,6	569,0	-7,4
Octobre	<u>626,3</u>	<u>567,3</u>	<u>-9,4</u>
Depuis le début de l'an. fin.	3495,9	3306,4	-5,4
'1981 - Grève du Syndicat des postiers du Canada			

Les dernières données nationales disponibles sur le courrier d'origine sont celles du mois d'octobre. Cependant il existe des données du genre pour le mois de novembre, celles des 36 établissements les plus grands du pays. C'est une indication précieuse, car depuis toujours, 66% du courrier d'origine est déposé à ces 36 établissements. Comme novembre est considéré comme le début de la période de dépôt des envois de Noël. Il n'est pas sans intérêt de noter que l'augmentation, en pourcentage, d'octobre à novembre cette année est supérieure à celle de l'an dernier.

Les 36 établissements les plus grands

(MILLIONS)	1981	1982
Octobre	422,1	371,3
Novembre	431,0	389,0
	+2,1	+4,8

APPENDICE «PUBL-121»

Le 14 mars 1983

Monsieur Bill Clarke, député
Président du Comité permanent des
comptes publics
Chambre des communes
OTTAWA (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Député,

Les présentes font suite à votre lettre du 17 janvier dernier portant sur la recommandation no 11 contenue dans le seizième rapport du Comité permanent des comptes publics daté du 23 juin 1982. La Société canadienne des postes a déjà répondu à la partie (d) de la recommandation et je suis heureux de vous communiquer mes vues sur les sections restantes (a), (b) et (c).

- (a) «... que le gouvernement retienne les services du Vérificateur général comme covérificateur de la Société tout au moins jusqu'à ce que celle-ci atteigne à l'autonomie financière;»

En ce qui concerne ce qui précède, je signale que le mandat du Vérificateur général comme covérificateur n'est pas encore terminé et qu'aucune décision n'a encore été prise au sujet de sa prolongation. D'autres priorités comme les activités générales de la Société canadienne des postes, l'amélioration du service et son autonomie financière ont jusqu'ici accaparé l'attention. Je vous informe néanmoins que les représentants du Vérificateur général demeureront de toute façon «sur place» à la S.C.P. très tard en 1983, au moins jusqu'à ce que la vérification des activités de la S.C.P. en 1982-1983 soit achevée.

- (b) «... que le gouvernement étudie l'opportunité de modifier ou promulguer la loi pertinente afin de préciser les responsabilités de vérification du Vérificateur général;»

Au sujet de ce qui précède, je considère que les responsabilités du Vérificateur général en matière de rapports énoncées dans la Loi sur le Vérificateur général de 1977 sont déjà assez claires. L'article 7 de cette loi précise l'étendue de la vérification que le Vérificateur général peut effectuer et stipule que celui-ci doit signaler au Parlement les questions qu'il juge importantes.

Néanmoins, si la recommandation du Comité vise à faire modifier la Loi sur la Société canadienne des postes, j'aimerais avant toutes choses en discuter avec le président du conseil d'administration et président-directeur général de la S.C.P. De plus, en vertu de l'article 31(6) de la loi précitée, je peux, en tant que ministre responsable, élargir la portée de la vérification ou faire adopter de nouvelles méthodes, si je le pense justifié par l'intérêt public. Par conséquent, j'estime que cette disposition, combinée au service de vérification intégrée récemment créé au sein de la S.P.C., sont suffisants pour respecter l'obligation de rendre compte.

- (c) «... que le Ministre permette au Vérificateur général de donner suite à son présent rapport de vérification intégrée du ministère des Postes et de mener plus tard d'autres vérifications intégrées de la Société;»

Enfin, pour ce qui est de cette dernière recommandation, je dirais que la vérification intégrée du ministère des Postes a été très utile et je ne pense pas que les observations qui en découlent aient suscité de profonds désaccords au Ministère. Néanmoins, la S.C.P. est encore en période de transition et il ne lui a pas encore été possible de donner suite à toutes les recommandations formulées. D'ici quelques années, lorsque la transition sera achevée et lorsque les structures organisationnelles et financières seront bien en place et efficaces, on pourra envisager d'effectuer une autre vérification intégrée. Comme je l'ai déjà dit, l'article 31(6) de la Loi sur la société canadienne des postes autorise le ministre responsable à demander qu'une telle vérification soit effectuée s'il le considère nécessaire.

J'espère que vous-mêmes et le Comité trouverez cette réponse utile.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Député, mes salutations distinguées.

André Ouellet

p.j.



If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada,
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnement et Services Canada,
45, boulevard Sacre-Coeur
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

WITNESSES—TÉMOINS

TUESDAY, MARCH 15, 1983

LE MARDI 15 MARS 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

From the Canada Post Corporation:

Mr. René J. Marin, Chairman of the Board of Directors;
Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive
Officer.

De la Société canadienne des postes:

M. René Marin, président du conseil d'administration;
M. R. Michael Warren, président-directeur général.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 74

Thursday, March 17, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 74

Le jeudi 17 mars 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House
of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—
Chapter 2—Accountability of Crown-owned
Corporations

CONCERNANT:

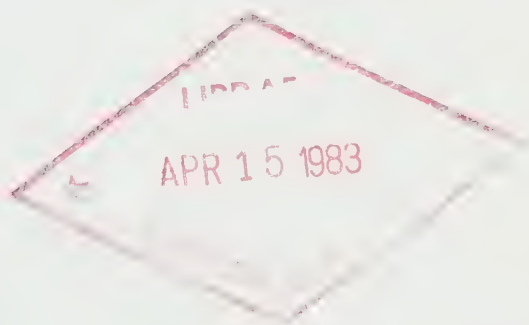
Rapport du Vérificateur général du Canada à la
Chambre des communes pour l'année financière
terminée le 31 mars 1982—Chapitre 2—Obligation de
rendre compte des sociétés propriété de la Couronne

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Bill Clarke

Vice-Chairman: Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Norman Kelly
Lyle S. Kristiansen
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Bill Clarke

Vice-président: Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Ralph Ferguson
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Ron Huntington
André Maltais
Gus Mitges
John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MARCH 17, 1983

(85)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:07 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*), Mrs. Cossitt, Messrs. Desmarais, Kelly and Kristiansen.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Canada Post Corporation:* Mr. René J. Marin, Chairman of the Board of Directors; Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer; Mr. S.T. Cooke, Executive Vice-president, Personnel and Labour Relations; Mr. A.F. Lizotte, Executive Vice-president and Chief Operating Officer.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 2—Accountability of Crown-owned Corporations.

The witnesses were questioned.

At 12:42 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 17 MARS 1983

(85)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h07 sous la présidence de M. Clarke, président.

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), M^{me} Cossitt, MM. Desmarais, Kelly et Kristiansen.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et M. T. Wileman.

Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *De la Société canadienne des postes:* M. René J. Marin, président du Conseil d'administration; M. R. Michael Warren, président—directeur général; M. S.T. Cooke, vice-président à la direction, Personnel et relations de travail; M. A.F. Lizotte, vice-président à la direction et administrateur en chef.

Conformément à son Ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et tout particulièrement du Chapitre 2—Obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne.

Les témoins sont interrogés.

A 12h42, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, March 17, 1983

• 1106

The Chairman: Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report to the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and in particular Chapter 2: Accountability of Crown-Owned Corporations.

I welcome our witnesses again for this continuation. Mr. Kenneth Dye, to my immediate right, the Auditor General. Next to him, Mr. D.G. Timmins, Audit Director, Audit Operations Branch; and next, Mr. Ray Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch. At the side table, from the Canada Post Corporation we have Mr. René Marin, Chairman of the Board of Directors; Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer; Mr. G.C. Ferguson, Director, Executive Secretariat; and Mr. K.J. Harry, Executive Vice-President, Finance and Administration; Mr. S.T. Cooke, Executive Vice-President, Personnel and Labour Relations; and Mr. A.F. Lizotte, Executive Vice-President and Chief Operating Officer.

Welcome to you all, gentlemen.

We will provide an opportunity for any new brief statements by the chief witnesses, Mr. Dye, Mr. Marin.

Mr. K. Dye (Auditor General): No, thank you.

Mr. Marin: No, thank you.

The Chairman: Okay, thank you. Then we will go right to our eager questioners commencing with—now let me think. Mr. Kelly, that is right.

Mr. Kelly: Let me initiate things by saying, the top of the morning to you, Mr. Chairman.

As I said in the last meeting, I would like to take a look at the very general topic of the responsibility of the corporation to the government and to the House. What are the legislative guidelines that determine the nature and the timing of your reports to the government and to the House?

Mr. René J. Marin (Chairman of the Board of Directors, Canada Post Corporation): As I set out, Mr. Kelly, in my initial opening remarks, there are several levels of accountability that are built in the Act.

You will note first of all that the appointments of chairman, president-CEO and all vice-presidents are subject to Governor General in Council and are made by that body. The mandate is well set out in the act itself, and what we can and cannot do is comprehensively set out in Sections 5, 14 and 15 of the act.

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 17 mars 1983

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît.

Conformément à notre Ordre de renvoi qui est inclus dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982 et, en particulier, le Chapitre 2, L'obligation de rendre compte des sociétés propriété de la Couronne.

Pour la continuation de nos travaux, je souhaite de nouveau la bienvenue à nos témoins: à mes côtés, M. Kenneth Dye, Vérificateur général. À ses côtés, M. D.G. Timmins, directeur de vérification à la Direction des opérations de vérification; ensuite, M. Ray Dubois, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification. A la table de côté, représentant la Société canadienne des postes, se trouvent M. René J. Marin, président du Conseil d'administration, M. R. Michael Warren, président-directeur général, M. G.C. Ferguson, directeur du Secrétariat de la haute direction, M. K.J. Harry, vice-président à la Direction, Services financiers et Administration, M. S.T. Cooke, vice-président à la Direction, Personnel et Relations de travail, M. A.F. Lizotte, vice-président à la Direction et administrateur en chef.

Messieurs, bienvenue à tous.

Nous allons vous donner l'occasion de faire de courtes déclarations, monsieur Dye, monsieur Marin.

M. Kenneth Dye (Vérificateur général du Canada): Je vous remercie, non.

M. Marin: Non, merci.

Le président: Très bien, merci, messieurs. Nous allons donc immédiatement donner la parole à nos intervenants anxieux de commencer... Attendez voir. Monsieur Kelly, c'est bien cela.

M. Kelly: Permettez-moi de commencer en disant Bonne St-Patrick, monsieur le président.

J'ai dit, à la dernière réunion, que j'aimerais revoir le sujet très général de la responsabilité de la Société envers le gouvernement et la Chambre. Quelles sont les directives législatives qui établissent la nature et la fréquence de vos rapports qui sont présentés au gouvernement et à la Chambre?

M. René J. Marin (président du Conseil d'administration, Société canadienne des postes): Monsieur Kelly, je l'ai mentionné dans mes remarques préliminaires, il y a plusieurs paliers inscrits dans la Loi concernant l'obligation de rendre compte.

Vous remarquerez tout d'abord que les nominations du président du Conseil d'administration, du président-directeur général et de tous les vice-présidents sont soumises au gouverneur en conseil et faites par cet organisme. Le mandat est bien établi dans la Loi, et ce que nous pouvons faire et ne pas faire

[Texte]

[Traduction]

est expliqué de façon exhaustive dans les articles 5, 14 et 15 de la Loi.

• 1110

In addition to this, all regulations and bylaws are approved by the Governor in Council, so any bylaws are subject to approval without publication, while regulations follow the route as any regulation would follow. The appointment of the Auditor General is regulated by Section 28. It is a Governor in Council appointment, and there are a number of other controls, as I have outlined in my initial remarks. So to Parliament and to government there is accountability at several levels.

Mr. Kelly: I am just a simple layman and I do not know what is contained in the number of regulations you alluded to this morning. May I ask you to elaborate on them?

Mr. Marin: I think I will elaborate on some that fall within my jurisdiction, and invite the president and CO to touch on others.

Mr. Kelly: All I know right now is that your regulations and bylaws must go to the Governor in Council for approval.

Mr. Marin: With respect to regulations, whether it is rates or whether it is commemorative stamps, those regulations are published, the intent is gazetted. There is a period allowed for input and then the Governor in Council, or Cabinet, will approve unless, of course, the expiration of time works by way of approval. If you want additional examples, because it is a very complex series of regulations, on the business side I am sure Mr. Warren delighted to add to these regulations which are required to be enacted.

Mr. R. Michael Warren (President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation): Mr. Chairman, maybe I could bring this into a more practical context and to where I think Mr. Kelly is heading. The regulatory process we have is not totally unique, but almost unique, in that we are required to have a pre-gazetting period for all regulations that touch on anything from rates, to the definition of a letter, to a whole host of matters that the corporation must achieve by regulation. This means that we must put out on public view, for public response, these regulations in advance of their consideration by government, so there is a 60-day period in which the regulations have to be published. We have an obligation, as a corporation, to respond to the public and to interested groups.

Then there is a further 60 days in which the regulations, which may be amended by the corporation before being submitted to the government, are then put before the government. In that context, interested parties again have an opportunity to relate directly to the government on those regulations and to propose changes, and so on. So that is not

De plus, tous les règlements et statuts de la Société sont approuvés par le gouverneur en conseil, par conséquent ces statuts sont approuvés sans être publiés, alors que les règlements suivent le cheminement normal de tout règlement. La nomination du Vérificateur général est régie par l'article 28. Cette nomination relève du gouverneur en conseil, il y a dans la Loi un certain nombre d'autres contrôles que j'ai mentionnés dans mes remarques préliminaires. Par conséquent, il y a cette obligation de rendre compte au Parlement et au gouvernement, à plusieurs paliers.

M. Kelly: Je suis un simple profane et je ne sais pas ce que contiennent les règlements que vous avez mentionnés ce matin. Puis-je vous demander d'apporter des précisions.

M. Marin: Je pourrais le faire pour ce qui relève de ma compétence, et inviter ensuite le président-directeur général à prendre la parole pour les questions qui sont de son ressort.

M. Kelly: Tout ce que je sais présentement, c'est que vos règlements et vos statuts doivent être adressés au gouverneur en conseil pour obtenir son approbation.

M. Marin: Au sujet des règlements, que ce soit pour les tarifs ou pour les timbres commémoratifs, ils sont publiés, et les sujets mentionnés dans la Gazette. Une période est allouée au cas où quelqu'un voudrait faire un apport et le gouverneur en conseil ou le Cabinet approuve ces règlements à moins, évidemment, que l'expiration du délai soit l'équivalent de l'approbation. Si vous voulez des exemples additionnels, étant donné que cette série de règlements est fort complexe, je suis certain que pour l'aspect exploitation, M. Warren sera heureux d'ajouter quelques détails à ces règlements qui doivent être promulgués.

M. R. Michael Warren (président-directeur général, Société canadienne des postes): Monsieur le président, permettez-moi de placer la question dans un contexte plus pratique auquel s'adresse, je crois, M. Kelly. Le processus de réglementation que nous avons n'est pas tout à fait unique, mais presque, en ce sens que nous sommes obligés d'avoir une période préalable avant une publication dans la Gazette pour tous les règlements qui ont trait à toutes ces choses comme les tarifs, la définition d'une lettre, toutes ces questions dont la Société doit s'acquitter par règlement. Cela signifie que nous devons publier, pour obtenir une réponse du public, ces règlements avant même qu'ils soient utilisés par le gouvernement, afin qu'il s'écoule une période 60 jours avant que les règlements soient publiés. Nous avons l'obligation, en tant que Société, d'obtenir les réactions du public et des groupes intéressés.

Il y a une autre période de 60 jours qui s'écoule pendant laquelle les règlements peuvent être modifiés par la Société avant d'être présentés au gouvernement, ce qui est ensuite fait. Dans ce contexte, les parties intéressées ont de nouveau l'occasion de communiquer directement avec le gouvernement au sujet de ces règlements et, par exemple, de proposer des

[Text]

the common avenue for most regulations coming from Crown corporations. I think this one is possibly amongst the most open and it at least provides an opportunity for the corporation and the public affected to have a dialogue and to be able to change those regulations in the process.

Mr. Kelly: What other parts of your behaviour may be monitored or brought to the government's attention before it becomes a part of the system?

Mr. Marin: Budgeting is another aspect. I have already alluded to the issue of the Auditor General.

Mr. Kelly: Must you make a report? Is there a report every year?

Mr. Warren: We did not mention it, Mr. Chairman, because it is rather apparent, but we must make a report. I think at the last session on Tuesday we discussed the question of our annual report. We are required to report to Parliament through the minister responsible, and the act also clearly sets out that process.

• 1115

Mr. Kelly: Must you come in with the budget before your fiscal year, or must you report on your fiscal operations at the end of that year?

Mr. Warren: We are, as one of many Crown corporations, encased in the overall government budget review process. We submit to the government a corporate plan annually that focuses in great detail on the first two years, largely the first year, a little less on the second, and in the context of a five-year view of where we are going as a corporation. The government then takes that instrument of overall business planning, if you like, and reacts to that and has to approve it.

Mr. Kelly: When did you submit your corporate plan?

Mr. Warren: We submitted our corporate plan for this coming fiscal year, I guess, about three months ago in the January period so our cycle . . .

Mr. Kelly: Has it been approved?

Mr. Warren: That covers the coming fiscal year, a fair amount of information on the next and an extrapolation, if you like, a forecast, of key elements of the business for a period of five years.

Mr. Kelly: Was it approved?

Mr. Warren: At the moment we have not received formal approval of it, but that is not uncommon. I think we would probably be receiving that in the not-too-distant future.

Mr. Kelly: Does your corporate plan include a budget?

Mr. Warren: Oh yes. Our corporate plan has a corporate overview to it which deals with the overall direction, business strategies of the corporation, and it has within it a detailed budget for the coming year, one for the second year in somewhat less detail and a five-year forecast of all the major

[Translation]

changements. Ce n'est donc pas exactement ce qui se fait habituellement pour la plupart des règlements qui émanent des sociétés de la Couronne. C'est probablement la façon la plus ouverte ou du moins celle qui fournit l'occasion pour la Société et le public d'avoir un dialogue et ce faisant, de pouvoir modifier les règlements.

M. Kelly: Quelles sont les autres choses que vous faites qui peuvent être contrôlées par le gouvernement ou portées à son attention avant qu'elles fassent partie du système?

M. Marin: L'établissement du budget représente un autre aspect. J'ai déjà mentionné celui du Vérificateur général.

M. Kelly: Devez-vous déposer un rapport? Chaque année?

M. Warren: Nous ne l'avons pas mentionné, monsieur le président, car c'est assez évident, nous devons déposer un rapport. Lors de la dernière réunion je crois, mardi, nous avons discuté de cette question. Nous sommes obligés de faire rapport au Parlement par le biais du ministre responsable, et la Loi établit clairement le processus.

M. Kelly: Allez-vous présenter votre budget avant la fin de votre année financière, ou devez-vous faire rapport de vos activités financières à la fin de cette année?

M. Warren: Comme beaucoup de sociétés de la Couronne, nous sommes compris dans le processus global de révision budgétaire du gouvernement. Nous présentons au gouvernement un plan annuel de la Société qui met l'accent surtout sur les deux premières années, en grande partie sur la première, un peu moins sur la seconde, et qui s'inscrit dans le contexte d'un projet quinquennal de ce que fait la Société. Le gouvernement se sert de cette planification globale, si vous voulez, nous fait connaître sa réaction et doit l'approuver.

M. Kelly: Quand avez-vous présenté votre plan de la Société?

M. Warren: Nous l'avons proposé pour l'année financière qui vient, il y a trois mois je crois, en janvier pour que notre cycle . . .

M. Kelly: A-t-il été approuvé?

M. Warren: Il englobe toute l'année financière qui vient, et contient assez de renseignements sur la prochaine année et, par extrapolation si vous voulez, une prévision des éléments-clés de l'entreprise pour une période de cinq ans.

M. Kelly: A-t-il été approuvé?

M. Warren: Nous n'avons pas encore reçu l'autorisation officielle, mais ce n'est pas inhabituel. Je crois que nous l'aurons dans un avenir pas trop éloigné.

M. Kelly: Est-ce que votre plan comprend un budget?

M. Warren: Oh, oui. Notre plan est un survol qui traite de l'orientation générale de la Société, de ses stratégies sur le plan affaires; il contient un budget détaillé pour l'année qui vient, un budget pour la deuxième année qui est un peu moins détaillé et des prévisions quinquennales pour tous les éléments

[Texte]

elements of the business from sales to expenditures to person-years and so on.

Mr. Kelly: Okay, and that plan is resubmitted each year, is it?

Mr. Warren: That is right. This is the second . . .

Mr. Kelly: Is it continually updated?

Mr. Warren: That is correct. This is the second report.

Mr. Kelly: So this is the second time you have made a submission.

Mr. Warren: That is right.

Mr. Kelly: At the end of each year must you file a report to indicate the degree to which you have met the objectives of that plan?

Mr. Warren: Yes, I guess in essence that comes in several forms. It comes in the form of the annual report of the corporation, which should come a few months after the close of the fiscal year. So that is both a public and a shareholder report in the sense of detailing what we have achieved against plan. In addition, every . . .

Mr. Kelly: Excuse me. I am sorry; let me stop you there.

Mr. Warren: Yes.

Mr. Kelly: Have you submitted your annual report?

Mr. Warren: No. I am not sure that you were here at the beginning of the Tuesday session, but we had, Mr. Chairman, you will recall, a discussion on our annual reports, and I think at that time I made the point that our annual report for the short period, stub year, of October 16, 1981, to March of 1982 has not yet been submitted because we are trying to resolve some financial questions between the government and ourselves having to do with accounting procedures and liabilities and so on. Normally, that should have been in two or three months after the expiry of that date.

To go back to another aspect of your question, in addition to . . .

Mr. Kelly: Can I stop you there for a second?

Mr. Warren: Sorry.

Mr. Kelly: I would just like to ask the Auditor General what is the problem. What are the accounting procedures that are generating this delay?

Mr. Dye: Mr. Warren described a number of them the other day, Mr. Chairman, to Mr. Kelly. They touch on how to properly account for severance pay, pension allowances, setting up of assets—which is now, I think, resolved—and deferral of revenues.

I think what has happened is that when the bill was put and considered well in advance of having to implement and actually deal in a practical fashion with the letter of the law a number of issues were not anticipated. They have been extremely difficult to resolve. I suggested to the board of

[Traduction]

importants de la Société, depuis les ventes jusqu'aux dépenses, en passant par les années-personnes, etc.

M. Kelly: Très bien, et vous dites que ce plan est de nouveau déposé chaque année, n'est-ce pas?

M. Warren: C'est exact. C'est la seconde . . .

M. Kelly: Est-il sans cesse remis à jour?

M. Warren: En effet. Il s'agit du deuxième rapport.

M. Kelly: C'est donc la seconde fois que vous faites cette présentation.

M. Warren: C'est juste.

M. Kelly: Vous devez donc, à la fin de chaque année, déposer un rapport soulignant dans quelle mesure vous avez respecté les objectifs du plan?

M. Warren: Oui, je crois qu'essentiellement, cela se fait de plusieurs façons. On l'obtient sous la forme d'un rapport annuel de la Société, qui devrait être présenté quelques mois après la fin de l'année financière. Il s'agit donc d'un rapport public et d'un rapport aux actionnaires, qui donne le détail de ce que nous avons réalisé comparativement à ce qui avait été prévu dans le plan. De plus, chaque . . .

M. Kelly: Excusez-moi. Je regrette, mais laissez-moi vous arrêter ici.

M. Warren: Oui.

M. Kelly: Avez-vous déposé votre rapport annuel?

M. Warren: Non. Je ne suis pas certain si vous étiez ici au début de la réunion de mardi, mais vous vous souviendrez, monsieur le président, que nous avons discuté de nos rapports annuels. J'avais souligné, à cette date, que notre rapport annuel pour la courte période, une partie d'année, du 16 octobre 1981 à mars 1982, n'avait pas encore été déposé étant donné que nous tentons de résoudre certaines questions financières, le gouvernement et nous-mêmes, des questions qui ont trait aux procédures comptables et au passif entre autres. Normalement, cela aurait dû se faire deux ou trois mois après l'expiration de cette date.

Pour revenir à un autre aspect de votre question, en plus de . . .

M. Kelly: Puis-je vous arrêter un instant?

M. Warren: Excusez-moi.

M. Kelly: Je voudrais demander au Vérificateur général de quel problème il s'agit. Quelles sont les procédures comptables qui causent ce retard?

M. Dye: M. Warren en a décrit un certain nombre l'autre jour, monsieur le président, à M. Kelly. Elles ont trait à la façon de comptabiliser convenablement l'indemnité de cessation d'emploi, les allocations de pension, d'établir l'actif—ce qui est maintenant résolu, je crois—et le report des recettes.

Voici ce qui s'est passé: lorsque le projet de loi a été présenté et que l'on a étudié longtemps d'avance la façon d'appliquer de façon pratique la lettre de la loi, un certain nombre de questions n'avaient pas été prévues. Il a été extrêmement difficile de les résoudre. J'ai proposé au conseil d'administra-

[Text]

directors in, I think, September of last year, when we were already late—the report should have been filed at the end of June—that they consider asking for a deferral because it was probably not going to be possible in the next one or two months in the fall to lock that up. It now has taken even longer than I expected, and I think the problem rests between the Treasury Board and the Post Office officials to sort out still some very major items that will amount to hundreds of millions of dollars.

Now, once they have done that, we will receive the statements—ourselves and our co-auditors, Maheu & Noiseux—and we will then have to spend some time, possibly up to two months, hopefully more like five weeks or six weeks. But once we get the statements we cannot just sign off. We have a lot of work to do. Consequently, this process is being prolonged. It may well be that the second year's report will be coming out close to the first year's report.

• 1120

Mr. Kelly: Does that complicate their ability to plan and the government's ability to monitor?

Mr. Dye: I am sure it does, because there are millions of dollars involved. I mean, their cashflows are affected by these decisions. But their game plan has to be set out properly at the beginning in order for the corporation to proceed.

Mr. Kelly: What is taking so long? Are they really that complicated?

Mr. Dye: Some of the sections of the act are immensely more complicated than anybody ever anticipated. Section 29 which deals with, I think, cash, my auditors have a view, which I think it is shared by our co-auditors; our lawyers have a slightly different view, and I think their lawyers in the corporation have views; the corporation officials have views; and the Treasury Board have views, and I think most of them are slightly different and somewhat quite opposed. This is a very complex issue, and it should be resolved by now. I would think it is reasonable to expect that we should be much locked up by now, but all these things seem to take longer than they should.

Mr. Kelly: Where are they in the process? Are they rapidly approaching a consensus? Are they still in a deliberative stage?

Mr. Dye: I understand they are almost there.

The Chairman: Mr. Warren.

Mr. Warren: As far as the process is concerned, I mentioned that I think we are fairly close to resolving some of these. But the complexity flows from removing from government—and this has never happened before in the history of this government—a complete, very large department that contains 62,000 people and probably \$1.5 billion in assets, and moving it into a business environment, a Crown Corporation environment, with

[Translation]

tion, en septembre de l'an dernier je crois, alors que nous étions déjà en retard—le rapport aurait dû être déposé à la fin de juin—de demander un report car il ne serait probablement pas possible au cours du mois ou des deux mois suivants d'en finir avec tout cela. Cela a pris plus de temps que je n'avais prévu, et je crois que le problème se situe toujours au Conseil du Trésor et parmi les hauts fonctionnaires des Postes qui doivent faire le tri parmi des postes très importants qui se chiffrent à des centaines de millions de dollars.

Une fois cela fait, nous recevrons les relevés de comptes, nous-mêmes et nos co-vérificateurs, Maheu et Noiseux—et il nous faudra y consacrer quelque temps, probablement jusqu'à deux mois, nous espérons que ce sera plutôt cinq ou six semaines. Une fois que nous aurons reçu ces relevés de comptes, nous ne pourrions pas tout simplement nous en débarrasser. Nous avons beaucoup de travail à faire. C'est pourquoi nous prolongeons le processus. Il se peut très bien d'ailleurs que le rapport de la deuxième année soit publié peu après celui de la première année.

M. Kelly: Est-ce que cela rend leur tâche de planification plutôt difficile et complique la capacité de contrôle du gouvernement?

M. Dye: J'en suis persuadé car il s'agit de millions de dollars. Je veux dire que ces décisions ont une incidence sur leurs mouvements de caisse. Mais si on veut que cette Société fonctionne efficacement, la structure doit être arrêtée dès le départ.

M. Kelly: Mais qu'est-ce qui prend autant de temps? Les dispositions sont-elles vraiment si complexes?

M. Dye: Certaines des dispositions de la Loi sont encore plus compliquées qu'on aurait pu l'imaginer. L'article 29 traite de questions monétaires, mais les avis sont partagés et même parfois contraires. Chacun a son opinion: les vérificateurs, nos vérificateurs adjoints, nos avocats, les avocats de la Société, les fonctionnaires de la Société et les fonctionnaires du Conseil du Trésor. C'est une question fort complexe qui devrait être résolue maintenant. C'est la raison pour laquelle nous sommes bloqués maintenant, mais tout cela a pris beaucoup plus de temps que ça aurait dû être le cas.

M. Kelly: Où en sont-ils? Croyez-vous qu'ils vont arriver à un consensus bientôt? En sont-ils encore à l'étape des délibérations?

M. Dye: Je pense qu'ils y sont presque.

Le président: Monsieur Warren.

M. Warren: Pour ce qui concerne le processus, j'ai déjà dit que nous avons presque résolu certains des problèmes. La nature complexe de la situation découle de la transformation d'un ministère fort important du gouvernement, avec tout ce que cela comporte, 62,000 employés et quelque 1.5 milliard d'actif, en entreprise commerciale, en société de la Couronne qui utilise un système de comptabilité d'exercice par opposition

[Texte]

an accrual accounting system rather than a cash accounting system, which then introduces such elements as depreciation, contingent liabilities, and a variety of other characteristics of the business which do not prevail in government that must prevail in this very large Crown corporation.

And to make that accounting severance, and to settle such issues as who is responsible for the severance pay liabilities of 62,000 employees, and to settle such questions as how much cash was in the system on October 16 when proclamation was proclaimed and how much belongs to the corporation and how much to government, and a number of other examples which I gave the other day, that is what is at the root of trying to resolve these issues. They are complex. Some of them were clearly not foreseen when the act was drafted; others, I think, were, so we have an act that is not giving us guidance in all respects.

What about our planning in the meantime? I think in the interim period we have proceeded under certain assumptions as to how these issues will be resolved as far as the next five years are concerned, and we have contingency assumptions that we have put before the government as well should the resolution of some of these issues go one way or the other. We would like to see it resolved. We are working towards that end, and I hope in the next month or so that we will get them resolved and this will allow our chief financial officer and our auditors and a variety of others to conclude the annual report, not only for that brief half year but also for the year we have just concluded.

Mr. Chairman, to make one other remark, and that is that we have tried in the interim period to be as open as we can be about the financial affairs and even the planning affairs of the corporation. We have publicly made efforts to talk about the directions of the corporation, to even, I think, tabling with this committee a publication which I am holding up here called *Canada Post Corporation, A Social Business*, which gives a preliminary forecast of this year in unaudited terms so that we are sharing with our customers and the shareholders and others as much information as we can about where we are going and where we have been in advance of resolving this question of our financial issues with the government.

• 1125

The Chairman: May I ask a supplementary before you go on? I would like to ask Mr. Dye and Mr. Warren, are the differences genuine differences of opinion or is any of the delay caused by what either of you consider to be unduly rigid opinions on the part of anyone, including the other one of you or the Treasury Board? In other words, are things proceeding as quickly as they can?

Mr. Dye.

Mr. Dye: Well, Mr. Chairman, I guess I cannot say they are proceeding as quickly as they could have, in that we are up to

[Traduction]

à une comptabilité de caisse qui doit tenir compte d'éléments comme l'amortissement, le passif éventuel, et de toutes les autres caractéristiques d'une entreprise qui ne sont pas le commun du gouvernement, mais entrent dans la structure d'une grosse société de la Couronne. C'est un fait sans précédent dans l'histoire du Canada.

Cette transformation d'un ministère du gouvernement en société de la Couronne exige la prise de nombreuses décisions. Je pense entre autres à l'établissement d'un nouveau système de comptabilité, à la nécessité de déterminer qui est responsable des indemnités de cessation d'emploi de 62,000 employés, de l'argent en caisse au 16 octobre, date de la promulgation, de ce qui appartient à la Société et au gouvernement. Je vous ai donné d'autres exemples lors de ma dernière comparution. Ce sont des décisions fort complexes. Il y a aussi des aspects qui n'avaient pas été prévus au moment où la Loi a été rédigée tandis que d'autres l'avaient été. Nous avons donc une loi qui ne couvre pas toutes les situations.

Mais qu'en est-il de nos activités de planification pendant cette période de transition? Eh bien, nous avons procédé à partir de certaines hypothèses quant au règlement de ces problèmes pour les cinq prochaines années. En outre, nous avons soumis au gouvernement des solutions de rechange qui prévoient diverses possibilités de règlement. Nous voulons trouver une solution. Nous déployons beaucoup d'efforts en ce sens et j'espère que la situation sera réglée au cours du prochain mois, ce qui permettra à notre agent financier en chef, ainsi qu'à nos vérificateurs et aux autres responsables, de terminer notre rapport annuel, non seulement pour les quelques mois de notre première année d'existence mais aussi pour l'année que nous venons de terminer.

Monsieur le président, j'aimerais également ajouter que nous avons essayé, au cours de cette période de transition, d'être aussi francs que possible au sujet des affaires financières et des activités de planification de la Société. Nous avons fait des efforts pour divulguer au public les orientations de la Société et j'aimerais déposer au Comité une publication que j'ai ici et qui est intitulée *La Société canadienne des postes, entreprise à vocation sociale*, qui donne des prévisions préliminaires pour cette année. Les données qui y figurent n'ont pas été vérifiées, mais nous tenions néanmoins à partager avec nos clients, nos actionnaires et le grand public tous les renseignements que nous avons en main sur nos orientations et sur les mesures que nous avons prises en attendant que le gouvernement ne règle nos problèmes financiers.

Le président: J'aimerais, si vous le permettez, poser une question supplémentaire. J'aimerais demander à MM. Dye et Warren si les divergences d'opinion sont authentiques ou si les retards sont attribuables à un manque de souplesse, de la part de quelqu'un, de l'un d'entre nous ou même du Conseil du Trésor. En d'autres termes, les choses se font-elles aussi rapidement que possible?

Monsieur Dye.

M. Dye: Eh bien, monsieur le président, on ne peut pas dire que les choses se déroulent très rapidement car nous sommes

[Text]

March and that is almost a year after the year-end. A number of these issues have been identified for some time. Others have come to notice in the last few months.

The big problem, I think the essential problem, is the way the law has been written and the understanding of that law—is a question of whether we are dealing with cash or accrual issues here. And they have tremendous swings in the accounts. And it is a matter of interpretation of what the words meant, what was parliament's intent, and then negotiating that through Treasury Board in order to properly decide how to get started. Once they decide to get started the rest of the thing will unfold.

It is complicated and I would like to have seen it wrapped up sooner. There does not seem to be any great dispute between ourselves and the Post Office that I am aware of. We have brought issues to their attention, we have had lots of opportunity to talk about it. These things are being resolved, but I guess it depends where you put your resources. If the Post Office had spent all its time worrying about the accounting and maybe less on something else, maybe the accounting would have been done. But they are also running a Post Office, not just doing accounts.

The Chairman: Mr. Warren, anything to add?

Mr. Warren: Not very much, Mr. Chairman. I think Mr. Dye has summarized it very well.

The Chairman: Mr. Kelly.

Mr. Kelly: So you have submitted two corporate plans and in those plans you have had your budgets. Is that correct?

Mr. Warren: Yes. The budgets are attached to those corporate plans. Not in minute detail; the board reviews the great detail of the budgets. But the plans contain what we call a business plan, which is a form of budget that the government is able to look at the major expenditures in revenue and other assumptions underlying it.

So the detailed budget is reviewed by the board, the corporate plan goes to the board as well, and then the corporate plan and a streamlined budget goes to government. And we are into now our second cycle of that . . .

Mr. Kelly: You have had one streamlined budget approved and now you are awaiting approval of the second streamlined budget?

Mr. Warren: Yes. Maybe to bring even a bit more reality to it—you know we live in some fairly rapidly changing times in terms of the social and business environment, and I would have to tell you that after receiving approval for our first budget last year we had to make some very substantial changes as a corporation to live within the financial bottom line of that budget.

So we revised our own budget, I think twice. So that in 1983 we ended up with one more budget than the Government of

[Translation]

déjà en mars, soit près d'un an après la fin de l'exercice financier. Certains des problèmes ont été cernés depuis un certain temps déjà, mais d'autres ont été portés à notre attention au cours des quelques derniers mois.

A mon avis, le problème fondamental est la formulation et l'interprétation de la Loi. Nous devons déterminer s'il s'agit d'un problème de caisse ou d'exercice. Les fluctuations au niveau des comptes sont considérables. Nous devons donc interpréter le libellé, déterminer l'intention du Parlement et c'est seulement après que nous pourrions négocier avec le Conseil du Trésor pour en arriver à une décision sur la base. Dès que nous aurons établi notre base, les choses tourneront plus rondement.

C'est un problème très complexe et je souhaiterais qu'il se règle au plus tôt. Je ne suis pas au courant de conflits graves entre nous-mêmes et la Société des postes. Nous avons attiré leur attention sur certaines questions et nous avons eu amplement le temps d'en discuter. Nous avons réglé ces problèmes et à mon avis, tout dépend de l'usage qu'on fait des ressources. Si la Société des postes avait passé tout son temps à s'occuper de sa comptabilité au détriment d'autres activités, peut-être que la comptabilité serait à jour. Mais n'oublions pas qu'ils doivent, en plus de faire de la comptabilité, fournir un service postal.

Le président: Monsieur Warren, avez-vous quelque chose à ajouter.

M. Warren: Pas vraiment, monsieur le président. M. Dye a très bien résumé la situation.

Le président: Monsieur Kelly.

M. Kelly: Vous avez donc soumis deux plans de société qui comprennent vos budgets. N'est-ce pas?

M. Warren: Oui. Les budgets sont annexés à ces plans de société. Ce ne sont pas des budgets détaillés, car c'est le conseil qui est chargé de faire une étude exhaustive de ces budgets. Il s'agit de plans de fonctionnement de l'entreprise qui comprennent une sorte de budget qui permet au gouvernement d'examiner les principales dépenses de revenus et les autres hypothèses sous-jacentes.

Le conseil étudie donc le budget exhaustif ainsi que le plan de la Société et le gouvernement est saisi d'un plan de la Société et d'un résumé du budget. Nous en sommes donc à la deuxième étape de ce . . .

M. Kelly: Vous avez donc reçu l'approbation d'un résumé de budget et vous attendez maintenant l'approbation du deuxième budget?

M. Warren: C'est exact. Mais j'aimerais élaborer un peu là-dessus. Comme vous le savez, nous vivons dans une époque de changements rapides du milieu social et des affaires. Et c'est pourquoi après avoir obtenu l'approbation de notre premier budget l'année dernière, nous avons dû apporter quelques changements considérables à notre structure commerciale pour nous permettre de nous conformer au minimum prévu dans le budget.

Nous avons donc revu notre budget deux fois, je pense. C'est la raison pour laquelle nous avons en 1983 un budget de plus

[Texte]

Canada brought in—a total of three—and that was an adjustment of \$140 million in June and another \$45 million last fall. And that was an internal budgetary process to live with, the consequences of a declining market and the need to cut our cloth and to meet the bottom line.

So I would say that there are different levels of budget. There is the corporate plan, our initial budget for the year in streamlined form to the government, and then there is the corporation's responsibility to be agile enough to stay within its overall financial framework during the course of the year when a variety of things happen in the marketplace.

Mr. Kelly: Whatever adjustments are made in your budget are reflected in the annual report, is that correct?

Mr. Warren: Yes, and in fact they will be reflected in our annual reports. And I think beyond that, the adjustments to our budget in June were part of the public performance reports that we make now. We have made three of those, they are part of speeches that I have made, because this becomes a collaborative effort, Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Tell me.

Mr. Warren: The reduction of \$180 million from our budget has to be done in consultation with our unions, it has to be done in consultation with some of our customer groups and so on. So that has been a very public process, and I think that I have a press clipping file that is as thick as my briefing book, on the dialogue that has gone on on Canada Post living within its means over the last year.

Mr. Kelly: So far you have established a relationship or you have revealed a relationship with the government. What relationship do you have with Parliament? To what extent does Parliament have access to your corporate plans or to your budgets or to your annual reports? To what extent are you monitored by parliamentary authorities?

• 1130

Mr. Warren: I guess the minister responsible for Canada Post is accountable in Parliament for the activities of the corporation. That is the main conduit on an ongoing basis to Parliament. We were before this committee I guess a year ago. In fact, at that time a lot of the discussion centred around the corporate plan of Canada Post and what initiatives we were going to take. I was glad to see that this discussion was, on Tuesday, a good deal centred around the results of that plan, so this is another forum of accountability.

Mr. Kelly: Your estimates do not go through any of the committees, do they?

Mr. Warren: We have . . .

Mr. Kelly: Will they go through any of the committees?

Mr. Warren: No, I think we have some very small supplementary estimates at the moment, which are before a parlia-

[Traduction]

que le gouvernement du Canada—je pense qu'il s'agit de trois—et que nous avons dû faire un ajustement de 140 millions de dollars en juin et un autre de 45 millions de dollars l'automne dernier. C'est le processus budgétaire interne dont nous devons nous accommoder, vu le déclin du marché et la nécessité de réduire nos dépenses au minimum pour nous conformer à notre budget.

Mais il y a divers niveaux de budget. Nous avons donc un plan de société, notre premier budget pour l'année que nous déposons sous forme de résumé au gouvernement et nous sommes également obligés de faire preuve de beaucoup d'imagination pour nous conformer à notre structure financière générale pendant l'année visée en dépit de toutes les fluctuations du marché.

M. Kelly: Les modifications que vous apportez à votre budget sont expliquées dans votre rapport annuel, n'est-ce pas?

M. Warren: C'est exactement le cas. En outre, les modifications que nous avons apportées à notre budget au mois de juin de l'année dernière sont expliquées dans les rapports de rendement que nous faisons au public maintenant. Nous avons déjà fait trois rapports semblables dans le contexte de discours que j'ai prononcés car cela devient un effort de collaboration, monsieur Kelly.

M. Kelly: Pouvez-vous m'expliquer cela.

M. Warren: La coupure de 180 millions de dollars de notre budget doit être faite en consultation avec nos syndicats, ainsi qu'avec certains de nos groupes de clients. Il s'agit donc d'un processus public et je pense que mon dossier de coupures de presse est aussi épais que mon cahier d'information sur les échanges que nous avons eus pour expliquer comment la Société canadienne des postes a réussi à vivre selon ses moyens pendant l'année qui vient de se terminer.

M. Kelly: Vous avez établi des relations avec le gouvernement, ou du moins, vous nous avez révélé l'existence de ces relations. En quoi consistent vos relations avec le Parlement? Dans quelle mesure est-ce que le Parlement a accès à vos plans, à vos budgets et à vos rapports annuels? Dans quelle mesure est-ce que les autorités parlementaires vous contrôlent?

M. Warren: Eh bien, je pense que le ministre responsable de la Société des postes est responsable devant le Parlement des activités de la Société. C'est la relation que nous avons avec le Parlement. Nous sommes venus témoigner devant ce Comité il y a un an environ. À ce moment-là, la discussion portait surtout sur la structure de la Société des postes et les initiatives que nous allions prendre. J'ai été content de constater que le débat, mardi dernier, a surtout porté sur les résultats de ce plan, et cela constitue une autre forme d'imputabilité.

M. Kelly: Est-ce que vos budgets sont soumis à la considération d'un des comités?

M. Warren: Nous avons . . .

M. Kelly: Seront-ils soumis à un des comités?

M. Warren: Non. Nous avons un petit budget supplémentaire devant le Comité parlementaire responsable des contribu-

[Text]

mentary committee that deals with grants, assistance programs from the government for conversion to propane fuel for some of our vehicles, and so on, but our overall corporate plan goes to the shareholder, as does the plan for other major Crown corporations. So, for accountability, this is certainly one forum, and Parliament, through the minister responsible, and certainly through Parliamentary committees should we be asked to appear there for a variety of reasons. I think our accountability is in those three areas.

Mr. Kelly: The previous administration prepared a crown corporations bill, Bill C-127.

Mr. Warren: Yes.

Mr. Kelly: This administration thought it might introduce that legislation but has delayed it, and in delaying has in fact, I think, watered down and changed the character of C-127. The explanation we received in this committee was that this government could not believe, or did not believe, it could proceed with C-127 because the heads of the Crown corporations thought it was too tough, would be too restrictive, and would not allow them the free rein they need in the marketplace. I am just wondering what your reaction was to C-127.

Mr. Warren: I think you are referring to Bill C-123, are you not?

Mr. Kelly: Okay, it initially was Bill C-127, and with us it is C-123.

Mr. Warren: I have not been the head of a Crown corporation for so long as to have been part of the last five or seven years' discussion about that bill, and I must say that I have been very preoccupied with moving the mail, so this has not been a major area of preoccupation with me in the last year.

I would say, generally, that I have a piece of legislation governing our corporation that is so contemporary that, as the chairman mentioned earlier, it covers almost all the dimensions of that act. There are probably a few that it does not, but the bill to establish this corporation contains in it, for example, power for the minister to provide directives, it can . . .

Mr. Kelly: I understand that.

Mr. Warren: There is a whole host of those things.

Mr. Kelly: Have you seen Bill C-123?

Mr. Warren: Yes.

Mr. Kelly: Did you read C-127?

Mr. Warren: Yes. I am familiar with the proposed legislation.

Mr. Kelly: Would you have any objections to C-123 as it presently stands?

Mr. Warren: I think one area that might be reviewed in relation to the legislation that we have at the moment, as a Crown corporation, may be in this area of directives. Our current legislation governing the Canada Post Corporation provides for ministerial directives, but it also provides for the

[Translation]

tions et des programmes d'aide pour la conversion au propane de certains de nos véhicules, mais en général, notre projet de structure est envoyé aux actionnaires, comme le font les autres principales sociétés de la Couronne. Mais pour ce qui est de la question de l'imputabilité, nous sommes responsables devant ce Comité, devant le Parlement, par l'intermédiaire du ministre responsable, et devant divers comités parlementaires, si nous étions invités à comparaître, pour diverses raisons. Notre imputabilité se situe donc dans ces trois domaines.

M. Kelly: Le gouvernement précédent avait déposé un projet de loi sur les sociétés de la Couronne. Il s'agissait du Bill C-127.

M. Warren: Oui.

M. Kelly: Le gouvernement actuel avait songé à déposer un projet de loi, mais il a retardé sa décision et, ce faisant, je pense qu'il a un peu dilué et changé le Bill C-127. On a informé ce Comité que le gouvernement ne pensait pas pouvoir déposer le Bill C-127 dans sa forme originale parce que les dirigeants des sociétés de la Couronne le trouvaient trop sévère et trop restrictif et craignaient qu'il ne leur accorderait pas la souplesse dont ils ont besoin sur le marché. J'aimerais savoir ce que vous pensez du Bill C-127.

M. Warren: Ne voulez-vous pas plutôt parler du Bill C-123?

M. Kelly: C'est vrai. Au départ, il s'agissait du Bill C-127, mais c'est maintenant le Bill C-123.

M. Warren: Je ne suis pas à la tête d'une société de la Couronne depuis suffisamment de temps pour avoir pu participer au débat des cinq ou sept dernières années au sujet de ce projet de loi. En outre, je me suis beaucoup occupé du service postal et je n'ai donc pas prêté beaucoup d'attention à ce sujet au cours de la dernière année.

En ce qui nous concerne, la loi qui nous régit est tellement à jour que, et le président l'a dit plus tôt, elle comprend presque toutes les dispositions de ce projet de loi. Certaines n'y figurent pas, mais la loi portant création de notre Société comprend, par exemple, la délégation de pouvoirs au ministre pour ce qui est de fournir des directives, elle peut . . .

M. Kelly: Je comprends.

M. Warren: Il y a beaucoup d'autres exemples semblables.

M. Kelly: Avez-vous vu le Bill C-123?

M. Warren: Oui.

M. Kelly: Avez-vous lu le Bill C-127?

M. Warren: Oui. Je connais le projet de loi.

M. Kelly: Vous opposez-vous au Bill C-123 dans sa forme actuelle?

M. Warren: Je pense qu'il conviendrait peut-être de revoir les dispositions touchant les directives. La loi qui régit actuellement la Société canadienne des postes prévoit les directives ministérielles, mais prévoit également que ces directives doivent être déposées en Chambre dans un délai

[Texte]

tabling of those directives in the House within a period, I think, of some 15 days of the directive's being given.

I see a lot of merit in that, because I think a directive from the shareholder to a corporation is usually—should be—a rather significant thing. To have it made available in the House gives the public a clear indication of that direction and, therefore, allows them to see why the Crown corporation is going maybe in a new policy direction or maybe adopting a new posture.

The alternative, which is in existing legislation, is not to have, I gather, any tabling and, therefore, you could have a situation where a directive is given by a minister to the corporation at the beginning of a fiscal year, no exposure of that to Parliament or to the public, the Crown corporation taking a new direction with the public not knowing whether it is direction initiated by the corporation or by the shareholder until the annual report comes out some 10 or 12 months later. So, I think if I could give you an example of where one, two, three, might be improved, I would subscribe to our own existing act, which is only a couple of years old, in this area of ministerial directives.

• 1135

Mr. Marin: I might add, Mr. Kelly, that Bill 27 which you alluded to, did provide for disclosure in the same manner that Canada Post Corporation is already drafted. For example, Section 9 of that proposed bill, contained almost word for word the provisions of Canada Post Corporation directive. So, we have been aware of the legislation and the history behind one, two, three.

Mr. Kelly: So considering the distance out there in the jungle of Crown corporations, it will not be found in Canada Post; is that correct?

Mr. Warren: I think you have to judge that, Mr. Kelly, by the way in which we have performed over the last 16 months, in the degree of openness to our customers and Parliament and others. I think it is your actions that you should be judged by in this area.

Mr. Kelly: I have another list of questions, but maybe I could defer to others, then we can come back later.

I appreciate your indulgence, Mr. Chairman.

The Chairman: We will try to get back to you.

I wanted to ask a couple of questions in connection with the audit. Mr. Marin, first of all, I have a problem with page 6 of your statement, and it may be a translation problem.

Mr. Marin: What paragraph?

The Chairman: The top paragraph on page 6. The next to the last sentence in the English version.

[Traduction]

donné et je pense qu'il s'agit des 15 jours suivant l'émission de ces directives.

C'est une disposition très valable, à mon avis, car les directives que les actionnaires donnent à une société sont habituellement, et avec raison, fort importantes. Le fait de les déposer à la Chambre donne au public une bonne idée de ces directives et lui permet de comprendre les raisons pour lesquelles une société de la Couronne souhaite adopter une nouvelle politique ou de nouvelles mesures.

L'autre possibilité qui est déjà prévue dans certains textes législatifs ne prévoit pas le dépôt au Parlement de ce genre de directives. Cela veut dire qu'un ministre pourrait donner à une société de la Couronne des directives au début d'un exercice financier sans que le public sache s'il s'agit là d'une initiative de la société ou de l'actionnaire jusqu'à ce que le rapport annuel soit publié quelque 10 ou 12 mois plus tard. Je pourrais peut-être vous proposer des améliorations aux dispositions une, deux et trois. Je vous cite en exemple les dispositions concernant les directives ministérielles de notre propre loi qui ne remonte qu'à un ou deux ans.

M. Marin: J'aimerais signaler, monsieur Kelly, pour votre gouverne, que le Bill 27 auquel vous avez fait allusion prévoyait la divulgation de la même façon que la Loi sur la Société canadienne des postes. En effet, l'article 9 du projet de loi reprend presque textuellement les dispositions concernant les directives de la Loi sur la Société canadienne des postes. Nous connaissons donc ce texte législatif et les antécédents aux dispositions une, deux et trois.

M. Kelly: Compte tenu des écarts qui existent dans cette jungle des sociétés de la Couronne, il est fort peu probable que l'on retrouve ce genre de dispositions à la Société des postes. N'est-ce pas?

M. Warren: Je pense que vous devriez juger d'après notre rendement au cours des 16 derniers mois. Je veux parler de la franchise dont nous avons fait preuve face à nos clients, au Parlement et au public en général. Dans ce genre de situations, je pense que l'on ne peut juger que sur ce qui a été fait.

M. Kelly: J'ai une autre liste de questions, mais je vais laisser la parole aux autres et je pourrai peut-être revenir plus tard.

Je vous sais gré de votre indulgence, monsieur le président.

Le président: Nous allons essayer de vous revenir.

J'aimerais poser quelques questions sur la vérification. Ma première question, monsieur Marin, porte sur la page 6 de votre déclaration. C'est peut-être simplement un problème de traduction.

M. Marin: Pouvez-vous me donner des précisions?

Le président: Je veux parler de l'avant-dernière phrase du premier paragraphe de la page 6 dans la version anglaise.

[Text]

Internal audit also provides assistance to the external auditors in the performance of their statutory duties, and is subject to periodic comprehensive audit.

Now, the word "comprehensive" is missing from the French version, and that may just be an oversight in the French . . .

Mr. Marin: Yes, you are quite correct.

The Chairman: But I suspect that the English version is wrong. Is that correct?

Mr. Marin: I think there is—and Mr. Dye can either support or vary my statement . . . co-operation between the internal audit and the external auditors, and it leads to a periodic comprehensive audit. We are through with one cycle. We are now trying to batten down that it is purely an internal audit in our own, what we call, comprehensive internal audit.

Mr. Warren: I think, Mr. Chairman, if I could help on that. There are different philosophies about how you utilize, as a corporation, the internal audit function. In this one we take the position that our internal audit also has a comprehensive framework. So the English version which talks about—at the top of page 6—in short, the function is comprehensive in scope—is intended to make the point that our internal audit is not just restricted to financial matters; it is used to audit the management and other performance across the corporation.

The Chairman: Then the error would be in the English version. What it means to say, as I hear you, is that the internal audit department provides assistance to the external auditors, and performs a periodic comprehensive audit.

Mr. Warren: That is right, yes.

The Chairman: Because you do not have auditors to audit the internal auditors.

Mr. Warren: No, that is right. It is misleading in that wording.

Mr. Marin: I think, Mr. Chairman, you have to take it a step further; the implementation of the comprehensive audit which has been completed and is still of recent date, by the Auditor General.

The Chairman: Right. Okay. We talked about the comprehensive audit, and Mr. Warren, this question is for you. In view of the minister's response the other day, he says, you know, maybe later we will have a comprehensive audit of the corporation, after the transition period, and so on. He says in his letter that the act enables the minister responsible to request a comprehensive audit, if he deems it necessary. I want to ask you what your attitude is to the committee's recommendation that the Auditor General be enabled to follow up his already done comprehensive audit.

• 1140

Mr. Warren: I think that process is going on. In his opening remarks, Mr. Dye suggested some areas where this committee may want to examine the recommendations of the 1980-1981 comprehensive audit of the Post Office as a department. We

[Translation]

Le service de vérification interne aide également aux vérificateurs externes à exécuter leurs fonctions statutaires.

La version française omet de parler de la vérification intégrée périodique. C'est peut-être un simple oubli dans la version française . . .

M. Marin: Oui, vous avez raison.

Le président: Mais je soupçonne qu'il y ait une erreur dans la version anglaise. Ai-je raison?

M. Marin: Je pense que vous avez raison. M. Dye pourra le confirmer ou l'infirmier. Les vérificateurs internes et externes collaborent et nous avons une vérification intégrée périodique. Nous venons de terminer un de ces cycles. Nous essayons maintenant de faire comprendre à tout le monde qu'il s'agit d'une vérification intégrée interne.

M. Warren: Monsieur le président, je pense pouvoir vous aider. Il existe diverses approches à la vérification interne. Dans notre cas, nous avons donné à notre vérification interne une structure intégrée. Donc, la version anglaise qui parle, au haut de la page 6, de la vérification intégrée a pour but d'expliquer que notre vérification interne ne se limite pas aux questions financières. Nous effectuons, dans le cadre de cette activité, une vérification de la gestion et des autres services de notre Société.

Le président: Donc, il y a une erreur dans la version anglaise. Vous voulez dire, d'après ce que je crois comprendre, que le service de vérification interne aide les vérificateurs externes et effectue une vérification intégrée périodique.

M. Warren: C'est exact.

Le président: Parce que vous n'avez pas de vérificateurs chargés de vérifier le travail des vérificateurs internes.

M. Warren: Non, c'est exact. Il y a une erreur dans la formulation.

M. Marin: Je pense, monsieur le président, qu'il faut pousser le raisonnement encore plus loin. Je parlais de la vérification intégrée qui a été faite dernièrement par le Vérificateur général.

Le président: Très bien, d'accord. Nous avons parlé de vérification intégrée et cette question s'adresse à vous, monsieur Warren. Comme vous le savez, le ministre a dit l'autre jour qu'il effectuerait probablement plus tard une vérification intégrée de la Société, après la période de transition. Il a dit, dans sa lettre, que la loi habilite le ministre responsable à demander une vérification intégrée, s'il le juge nécessaire. J'aimerais vous demander ce que vous pensez de la recommandation du Comité visant à habiliter le Vérificateur général à effectuer le contrôle de la vérification intégrée qu'il a faite.

M. Warren: Je crois que le processus se poursuit. Dans ses remarques préliminaires, M. Dye a suggéré quelques domaines où le Comité pourrait examiner les recommandations de la vérification intégrée de 1980-1981 pour le ministère des

[Texte]

are still in the process of implementing some of those recommendations, and I think we have made some good progress.

If the question has to do with a future comprehensive audit, it would seem to me appropriate that one might be done in the corporation within a couple of years from now, so that we would have had a comprehensive audit in 1980-1981 and maybe one in 1984-1985. This is a normal cycle, every four to five years. I think some of the accounting issues Mr. Kelly, Mr. Dye and I had talked about have to be resolved and put in place, and then I think it is appropriate for us to undergo another one.

So I have no resistance in principle and in practice to another comprehensive audit in probably a year or two. But I think the corporation should get through the initial few years of transition, using all the resources we can, including our auditors.

The Chairman: Mr. Dye, would you comment as to whether or not that sounds satisfactory to you?

Mr. Dye: Yes, it does sound satisfactory. My reaction to the minister's letter is very good. He thought the comprehensive audit was valuable. In listening to Mr. Warren's comments, I think the management has found this process useful.

We have not done a follow-up of the comprehensive audit of the department; but normally, what we do is go in a reasonable period after a comprehensive audit, review only the recommendations we have made and see what kind of response there is. We have not started that process; and it is probably premature to start that process, because there is a whole new array of executives. The corporate thrust is quite different, and I think we should allow them to settle down.,

So my inclination would be that some time in 1984 would be a good time to just do the follow-up on the departmental process. Then on the new one, as Mr. Warren suggests, I am very pleased to hear his open mind on this matter. I wish other Crown corporation presidents shared his views.

The Chairman: But do you have the legal authority to go in and do the follow-up?

Mr. Dye: That is a very good question. I suspect it would be much better if we did it on invitation. If I am invited, I can choose to go. I would need legal advice on this, but I do not think I could force my way in.

The Chairman: But I gathered from Mr. Warren you would welcome a follow-up of the already done comprehensive audit when the time is appropriate.

Mr. Warren: Yes, I would; and then I think the latter part of your discussion with Mr. Dye hangs on an issue you discussed at the last session on Tuesday. So as far as a follow-up of the original audit is concerned, we would welcome that in the next year or so.

We come here today, for example, Mr. Chairman, with a lot of very specific information on where we are in implementing

[Traduction]

Postes. Je crois que nous avons sensiblement progressé même si toutes les recommandations ne sont pas encore mises en oeuvre.

Si la question porte sur une autre vérification intégrée, il me semblerait en effet opportun d'y penser d'ici environ deux ans de sorte que nous aurions alors eu un cycle normal de quatre ou cinq ans entre 1980-1981 et 1984-1985. Certains des points de comptabilité dont M. Kelly, M. Dye et moi-même avons parlé doivent être résolus et je pense qu'ensuite il serait normal de faire une nouvelle vérification intégrée.

Je ne verrais donc aucun inconvénient en principe ni en pratique à ce que l'on en fasse une autre d'ici un an ou deux. Je crois toutefois que la Société devrait utiliser toutes les ressources à sa disposition, et notamment celles de ses vérificateurs, pour traverser ses premières années de transition.

Le président: Monsieur Dye, cela vous semblerait-il satisfaisant?

M. Dye: Oui, en effet. J'ai été très satisfait de la lettre du ministre. Il a jugé la vérification intégrée très utile et à entendre M. Warren, j'ai l'impression que la direction de la Société est également d'accord.

Nous n'avons pas suivi ce qu'a fait le Ministère après la vérification intégrée, mais nous attendons normalement un certain temps après une vérification intégrée pour examiner ce qui a été fait à propos des recommandations contenues dans notre rapport. Nous n'avons pas encore commencé cet examen et il serait probablement prématuré de le faire maintenant car beaucoup de cadres supérieurs ont changé. La Société est organisée tout à fait différemment et je crois qu'il nous faut lui laisser le temps de s'installer.

Je pense donc qu'il serait bon d'envisager cela au cours de 1984. Pour une autre vérification intégrée, je suis très heureux d'entendre M. Warren se déclarer tout à fait favorable à une telle idée. Je souhaiterais que d'autres présidents de sociétés d'État partagent son point de vue.

Le président: Mais avez-vous légalement le pouvoir d'aller examiner ce que l'on a fait suite à vos recommandations?

M. Dye: C'est une excellente question. Je crois qu'il serait beaucoup mieux que nous le fassions sur invitation. Si je suis invité, je peux décider d'y aller. Il faudrait que je demande un avis juridique, mais je ne pense pas que je puisse m'introduire de force.

Le président: Mais je croyais à entendre M. Warren qu'il ne verrait aucun inconvénient à ce que l'on examine en temps voulu les résultats de la vérification intégrée.

M. Warren: Oui, en effet; et je suppose que la dernière partie de votre discussion avec M. Dye porte sur un point dont vous avez discuté à votre dernière réunion mardi. Nous serions en effet tout à fait favorables à ce que l'on examine la façon dont nous avons mis en oeuvre les recommandations de la première vérification.

Nous venons aujourd'hui, monsieur le président, vous soumettre beaucoup de renseignements précis sur la façon dont

[Text]

Mr. Dye's comprehensive audit of the department. I think he would acknowledge that in auditing a department before it became a Crown corporation, much of that audit is valid and many of the principles carry forward. There are some quite new dimensions, when you convert it into a new form, that need attention.

So I think it is valuable for us in a more formal way to begin dealing with the Auditor General's follow-up on the 1980-1981 in the timeframe Mr. Dye mentioned.

As far as a further comprehensive audit is concerned . . .

The Chairman: You covered that; that is another issue.

Mr. Desmarais: Mr. Chairman, can I have a supplementary on that subject?

The Chairman: Mr. Desmarais, you have a supplementary.

Mr. Desmarais: It is supplementary to the Auditor General's stating he would much sooner be invited than force himself in. The Canagrex bill that is before the House at the moment contains a clause that says:

The accounts of Canagrex shall be audited annually by the Auditor General of Canada and the Auditor General may, where he deems it necessary, conduct a comprehensive audit of the affairs of the corporation.

I would like your comments on that, Mr. Dye.

Mr. Dye: I think that is some of the finest wording before Parliament at this moment, Mr. Desmarais. It happens to be very consistent with my views of what is appropriate for proper accountability of public funds, and I would encourage all Crown corporations to have such wording in their legislation.

Mr. Desmarais: Do you have any comments, Mr. Warren or Mr. Marin?

Mr. Warren: Mr. Chairman, first of all, our act does not call for any specific auditor; it just calls for two auditors. The matter of the reappointment or otherwise of the Auditor General is currently before the minister. It is a Governor in Council appointment.

• 1145

We have had a good working relationship with the Auditor General in the last 16 months. I would use his words; their role has been helpful to us, but the final decision rests with the Governor in Council and I do not think it would be appropriate for representatives of the Crown corporation to discuss any of the advice that we will give the minister on such an appointment in this forum.

Mr. Dye has written to the minister directly, which is obviously appropriate, and that decision has to be made by the government.

I am very much open to a follow up on the original audit in 1980-81 and I would just stress that our working relationships with the Auditor General at the moment are very helpful.

[Translation]

nous avons mis en oeuvre les recommandations de M. Dye pour le Ministère. Je suis sûr qu'il reconnaîtra que la vérification d'un ministère avant qu'il ne soit transformé en société d'État s'applique dans une large mesure à la Société. Il y a certaines dimensions tout à fait nouvelles qu'il faut par contre considérer.

Je crois donc qu'il nous serait très utile de commencer à examiner officiellement ce que nous avons fait à propos des recommandations du Vérificateur général touchant l'année 1980-1981 en considérant l'échéancier indiqué par M. Dye.

Pour ce qui est d'une autre vérification intégrée . . .

Le président: Vous avez déjà couvert cela, c'est une autre question.

M. Desmarais: Monsieur le président, me permettez-vous une complémentaire à ce sujet?

Le président: Monsieur Desmarais, allez-y.

M. Desmarais: Le Vérificateur général a déclaré qu'il préférerait être invité plutôt que d'intervenir lui-même. Le projet de loi de Canagrex qui a été déposé à la Chambre contient un article qui stipule que:

Le Vérificateur général examine chaque année les comptes de Canagrex et il peut, s'il l'estime nécessaire, procéder à une vérification intégrée des comptes de ladite société.

Qu'en pense, M. Dye?

M. Dye: Je crois que c'est un des meilleurs libellés actuellement soumis au Parlement, monsieur Desmarais. C'est tout à fait conforme à mon idée de ce qu'est la responsabilité des fonds publics et j'encouragerais toutes les sociétés d'État à s'imposer de telles dispositions.

M. Desmarais: Monsieur Warren ou Monsieur Marin, auriez-vous quelque chose à dire?

M. Warren: Monsieur le président, tout d'abord, notre loi ne stipule pas l'obligation d'avoir recours à un vérificateur spécial; elle n'exige que deux vérificateurs. Le ministre étudie actuellement si l'on nommera à nouveau le Vérificateur général. Il s'agit d'une nomination du gouverneur en conseil.

Nous ne pouvons que nous féliciter des relations que nous avons eues avec le Vérificateur général au cours des 16 derniers mois. Comme il l'a dit, son rôle nous a aidés, mais les décisions relèvent du gouverneur en conseil et je ne pense pas qu'il appartienne aux représentants de la Société d'État de parler à une telle tribune de l'avis que nous donnerons au ministre à propos d'une telle nomination.

M. Dye a écrit directement au ministre, ce qui est évidemment très bien, et c'est au gouvernement de prendre cette décision.

Je serais tout à fait favorable à ce que l'on examine ce qui a été fait à propos de la première vérification en 1980-1981 et j'insiste sur le fait que nos relations avec le Vérificateur général sont pour le moment excellentes.

[Texte]

The Chairman: Mr. Warren, do you have any opinion about having joint auditors?

Mr. Warren: I guess everyone speaks from their own background, so you cannot escape that. It is not my experience in previous situations, the Toronto Transit Commission and others, to be involved with joint auditors. I think it can be workable, particularly if the audit team can draw on each other's strengths and the appointments are carefully put together from that perspective. At this point I think the experience we have had with joint auditors of Canada Post is certainly an acceptable one from management's point of view.

Mr. Marin: Mr. Chairman, if I may, we have never looked at Section 31 of the act, which provides for joint auditing, as limiting in any way, shape or form. It is there and the experience as related by both external auditors does not reveal any friction with respect to that section.

The Chairman: Mr. Dye, would you have any problems in following up, on invitation, your comprehensive audit if before that invitation were issued you were no longer a joint auditor of the Canada Post Corporation?

Mr. Dye: It is always easier to do the value for money component of a comprehensive audit if you happen to be also doing the attest and authority work. But it is quite possible to not be the appointed auditor for attest and authority purposes but to conduct a comprehensive value for money component, even while you are not the attest auditor.

It seems to me that it comes best in a package, and it would be more desirable to have those linkages; but if they are not there, if we are not reappointed, we could certainly carry out quite an effective follow up and be willing to accept an invitation to do a value for money component comprehensive audit even if we were not the ongoing attest auditors.

The Chairman: The next name I have is Mr. Desmarais but I would normally go to a member from another party. Is anybody else ready, or shall I go to Mr. Desmarais? Mr. Kristiansen, are you ready?

Mr. Kristiansen: Yes. In two areas, in the area of human relations or industrial relations, there is within the supplementary information presented to the committee on January 12, reference to the reduction in outstanding grievances which arose during the public service period, reducing the number outstanding by some 60 per cent from 1,064 cases to 427 cases still remaining. It may be there, I was looking for it earlier, but I am trying to locate some measurement as to what has happened in terms of the number of grievances and the numbers resolved since the corporation took hold, so that we can have some comparison both of issues that give rise to grievances and disputes and also the settlement basis that has been occurring.

Mr. Warren: The corporation, as you know, has over 20 different unions and the graphs and charts associated with plotting grievance records in all of those areas could fill a

[Traduction]

Le président: Monsieur Warren, que pensez-vous de vérificateurs travaillant ensemble.

M. Warren: Je suppose que l'expérience de chacun est inévitable et je dois dire que jusqu'ici, dans ma carrière, qu'il s'agisse de la Commission des transports en commun de Toronto et d'autres organismes, je n'ai pas eu affaire à des vérificateurs travaillant ensemble. Je suppose que cela peut marcher, surtout si l'équipe de vérification peut s'entraider et si les nominations sont faites dans cette perspective. Je crois toutefois que l'on peut dire que jusqu'ici, cette collaboration entre vérificateurs de Postes Canada semble tout à fait acceptable à la direction.

M. Marin: Monsieur le président, si vous me permettez, nous n'avons jamais considéré que l'article 31 de la Loi qui prévoit une vérification conjointe puisse être contraignant d'une façon ou d'une autre. D'après les deux vérificateurs ne dépendant pas de la Société, il semble que cet article ne pose pas de problème.

Le président: Monsieur Dye, auriez-vous objection à examiner dans quelle mesure les recommandations contenues dans votre vérification intégrée ont été appliquées si l'on vous y invitait avant que vous ne soyez plus un des vérificateurs de la Société canadienne des Postes?

M. Dye: Il est toujours plus facile d'évaluer la rentabilité d'une vérification intégrée si l'on examine en même temps les attestations et l'usage des pouvoirs. Il est cependant tout à fait possible d'étudier la rentabilité d'une société sans être le vérificateur attesté.

J'ai l'impression qu'il est préférable que ce soit les mêmes qui s'en chargent, mais si ce n'est pas possible, si les vérificateurs ne sont pas réengagés, nous pourrions certainement effectuer un examen très efficace et nous ne demanderions pas mieux que d'accepter une invitation à le faire même si nous ne restions pas les vérificateurs attestés.

Le président: Je devrai ensuite donner la parole à M. Desmarais, mais normalement, ce devrait être à un député d'un autre parti. Quelqu'un d'autre veut-il la parole ou la donnerai-je à M. Desmarais? Monsieur Kristiansen, êtes-vous prêt?

M. Kristiansen: Oui. En matière de relations humaines ou de relations syndicales-patronales, il semble que, dans les renseignements complémentaires qui nous ont été fournis le 12 janvier, l'on parle de la diminution de griefs en souffrance datant de la période où la Société était encore un ministère. Il s'agirait d'une diminution de quelque 60 p. 100 puisque le nombre de griefs est passé de 1,064 à 427. Peut-être le renseignement est-il fourni mais j'aimerais savoir ce qui s'est produit, comment ces griefs ont été résolus depuis que cette Société a été formée de sorte que nous puissions comparer à la fois les problèmes qui provoquent des griefs et des conflits et la façon dont ils sont réglés.

M. Warren: Comme vous le savez, la Société compte plus de 20 syndicats et les graphiques et tableaux portant sur les griefs dans tous ces secteurs pourraient remplir tout un chapitre.

[Text]

section here. We were simply focusing on that particular chart on the clean-up activities.

It is fair to say that, with a good number of our unions, the level of grievances at the moment is down over previous periods. Some are not; some are up.

• 1150

What is deceiving sometimes when we use these charts can be seen where in one case, for example, we have a union where our grievances are up but, if you were to remove one grievance which was multiplied 8,400 times—as happened in an incident in one part of the country—and you look at the total picture, it is about equivalent to, or slightly lower than, the preceeding year.

So grievance information, I think, has to be read fairly carefully. And sometimes it is deceiving. You can have some policy grievances mixed in with individual grievances and you show the total number as being down over the previous year, sometimes dramatically, yet it hides maybe two or three major issues which are policy grievances and may be pulling at the relationship in a very negative way. So we found it hard, frankly, to give a complete picture of that particular measure without doubling the information in front of you. If the chairman would permit, our Executive Vice-President of Personnel and Labour Relations, Mr. Cooke, may want to comment on this, because he certainly has a clearer perspective than I do.

Mr. Kristiansen: Yes, maybe we could hear in some way to what has happened since the corporation came into effect and in current cases.

The Chairman: Mr. Cooke.

Mr. S.T. Cooke (Executive Vice-President, Personnel and Labour Relations, Canada Post Corporation): Mr. Chairman, I may be wrong in detail but will be fairly close. Going back about a year and one-half ago to, well, after October 16, there were approximately 2,500 grievances that had gone past the discussion stage and were lined up waiting for adjudication or arbitration. And that is what we are referring to here. And we were generating grievances, and I am talking now in total. The bulk of them were from the inside workers and some from the letter carriers, with a smattering from the others. We were generating grievances at the rate of about 400 per week.

It is very difficult to get our arms around it because they generate at the floor level and there may be many in the funnel and so forth. What we did was an analysis of all that. Rather than get alarmed about 30,000 or 50,000 grievances a year, we looked at how many issues we were talking about. So we completed that analysis and Mr. Warren again is quite right; we boiled it down to about three or four issues and then we boiled it down to about three or four parts of the country. I would call them grievance policies, and most of them are now into very formal arbitration, and will be resolved by the thousands, hopefully, within the next three to four months.

They essentially surround abuse of overtime, the use of casual help, the manning of a terminal, when a shift should

[Translation]

Dans ce tableau, nous nous efforcions tout simplement de parler des cas demeurés en souffrance.

On peut dire que pour de nombreux syndicats, il y a moins de griefs aujourd'hui qu'il y en avait auparavant. Ce n'est pas le cas pour tous car il y en a quelquefois davantage.

Ce qui est parfois trompeur quand on utilise ces tableaux peut être constaté quand dans un cas, par exemple, nous avons un syndicat où le nombre de griefs semble avoir augmenté, mais si vous retirez le grief qui a été multiplié par 8,400, c'est arrivé une fois, le nombre demeure équivalent ou même un peu inférieur à celui de l'année précédente.

Il faut donc lire ces chiffres sur les griefs avec beaucoup de prudence. Parfois, c'est trompeur. Des griefs d'ordre général peuvent avoir été mêlés aux griefs personnels et le chiffre total peut être inférieur à celui de l'année précédente, quelquefois de manière spectaculaire, pourtant il peut cacher deux ou trois questions importantes correspondant à des griefs d'ordre général et donner une image très négative des relations. Il nous est donc sincèrement difficile de vous brosser un tableau complet de cette mesure particulière sans doubler les renseignements que nous vous avons communiqués. Avec la permission du président, notre vice-président à la Direction pour le personnel et les relations de travail, M. Cooke, voudra peut-être faire un commentaire à ce sujet car sa perspective est certainement plus claire que la mienne.

M. Kristiansen: Oui, il serait peut-être bon d'entendre ce qui s'est passé depuis la constitution de la nouvelle Société.

Le président: Monsieur Cooke.

M. S.T. Cooke (vice-président à la Direction, Personnel et relations de travail, Société canadienne des postes): Monsieur le président, il est possible que je me trompe un peu dans le détail mais pas de beaucoup. Il y a environ un an et demi, après le 16 octobre, pour être plus exact, 2,500 griefs avaient dépassé le stade de la discussion et étaient en attente d'arbitrage ou d'adjudication. C'est de ces griefs que nous parlons ici. Ceux que je cite maintenant, ce sont des chiffres totaux. La majorité de ces griefs émanaient des postiers, certains des facteurs et une toute petite partie des préposés. Le nombre de griefs était d'environ 400 par semaine.

Il est très difficile d'être plus précis car ils partent de la base et beaucoup sont peut-être encore en cours de route. Nous avons fait une analyse. Plutôt que de nous alarmer à la vue de 30,000 ou 50,000 griefs par an, nous avons essayé de recenser le nombre de questions. Nous avons donc fait cette analyse et M. Warren une fois de plus a tout à fait raison; nous les avons ramenés à trois ou quatre questions et à trois ou quatre régions du pays. Il s'agit de griefs concernant les conditions de travail, et la majorité d'entre eux font maintenant l'objet d'arbitrage tout à fait officiel et seront résolus par milliers, nous l'espérons, d'ici trois ou quatre mois.

Il s'agit pour l'essentiel d'abus en matière d'heures supplémentaires, d'emploi de vacataires, d'effectifs dans les centres

[Texte]

start and so forth. Practically all of them were in that area. So I am very encouraged that we are certainly moving in the right direction, and say we can resolve some of them by the thousands. I am very encouraged in this whole particular area and we were almost in constant dialogue with all the unions. Now on the grievance procedure there has been quite an improvement.

Mr. Kristiansen: I just wonder if there is any attempt statistically to measure, for instance, what proportion of grievances are settled during what stage of proceedings. You know, it has been the experience of a number of us that, if grievances are settled in more or less the voluntary stage, there requires unanimity of agreement. That suggests a much healthier atmosphere than if they go straight through to arbitration or a final adjudication. That would be a measurement. At least it would be . . .

Mr. Cooke: We took the year 1981-1982 as a full 12 months. The number of grievances involved in round figures is something like 25,000. We took a very high sample of that just to try to get a measure and approximately 63% of them will go into the category I would call frivolous; okay, so we just set those aside. Then the balance get apportioned out as between the use of overtime; the use of casual help; the manning of the kinds of things I am talking about. So the 63%, the 65%, whatever it is, all get resolved. They just sort of sit there and go on idle for a while. So I would have to say in that order they sort of get resolved by discussion.

Now the ones I refer to here in this book were all resolved by discussion. In one way or another there were a few trade-offs—nothing very serious. So we were able to knock down quite a few hundred of them just by discussion. So I am going to have to say about 65% get resolved that way at the moment. I hope that will be a greater percentage in the next year, obviously.

Mr. Warren: Mr. Chairman, it is fair to say we are introducing, and have introduced, a whole host of changes into the system to produce the kinds of results that our customers want and that many of our employees want, and so on.

• 1155

When you have change you have problems, human problems, associated with the change. If we have an operating procedure that cuts the handling of a certain piece of mail on a certain national route from 11 times to 7 times, we get it there faster and more reliably, but it reduces the labour content. You are then going to have some understandable resistance from the unions unless management can find a way to redeploy that labour resource in a more effective way. But if you multiply that by several hundred, and probably closer to a thousand, initiatives of one kind or another to help turn the Post Office around, you have human problems, management-labour problems, that have to be resolved.

The fact that we have been able to streamline some of the systems, is through an awful lot of consultation in advance where we say before we do anything, here it is. If you have

[Traduction]

de tri, d'horaires pour le travail par poste, etc. Ils portaient presque tous sur ces questions. Je suis donc très encouragé, nous progressons dans la bonne direction, et nous pourrions résoudre certains d'entre eux par milliers. Je suis très optimiste dans ce domaine particulier et le dialogue a été pratiquement constant avec tous les syndicats. Pour ce qui est des procédures de griefs, il y a eu de grandes améliorations.

M. Kristiansen: Essayez-vous de mesurer statistiquement, par exemple, quelle proportion de griefs sont réglés à telle ou telle étape de la procédure? Un certain nombre d'entre nous savent par expérience que pour que les griefs soient réglés plus ou moins à l'amiable, il faut qu'il y ait accord unanime. L'ambiance est alors beaucoup plus saine que lorsqu'il faut aller jusqu'à l'arbitrage ou à l'adjudication finale. Cette mesure statistique permettrait tout au moins . . .

M. Cooke: Notre analyse a porté sur les douze mois pleins de l'année 1981-1982. Le nombre de griefs en chiffres ronds était d'environ 25,000. Nous avons fait un échantillonnage très important pour essayer d'avoir une mesure et je qualifierais de frivoles environ 63 p. 100 d'entre eux. Nous les avons donc mis de côté. Le solde se répartit entre les heures supplémentaires, les vacataires, les effectifs et le genre de choses dont je vous ai parlé. Les 63 ou les 65 p. 100 finissent tous par être réglés. Ils finissent tous par être résolus au bout d'un certain temps par le dialogue.

Ceux que je cite dans ce livre ont tous été résolus par cette voie. D'une manière ou d'une autre, cela a fini par quelques marchandages, rien de très sérieux. Nous avons donc réussi à régler le cas de quelques centaines d'entre eux simplement par le dialogue. Je dois donc dire qu'environ 65 p. 100 sont réglés de cette manière à l'heure actuelle. J'espère que le pourcentage sera encore plus élevé l'année prochaine, c'est évident.

M. Warren: Monsieur le président, il est juste de dire que nous nous introduisons et que nous avons introduit toute une série de changements dans le système pour produire le genre de résultats que nos clients réclament et que nombre de nos employés réclament, etc.

Tout changement pose des problèmes, des problèmes humains. Si nous mettons en place une procédure qui ramène le nombre des manutentions de 11 à 7 pour un objet sur un itinéraire national, le système devient plus sûr et plus rapide, mais évidemment, cela réduit les besoins en main-d'oeuvre. De toute évidence, les syndicats vont résister à moins que la direction ne trouve le moyen de réemployer cette main-d'oeuvre d'une façon plus efficace. Mais si vous multipliez cela par plusieurs centaines, et peut-être par près de 1,000, ces initiatives qui ont toutes pour but de remettre les Postes sur la bonne voie, vont forcément poser des problèmes humains, des problèmes patronat-employés, des problèmes qu'il faudra résoudre.

Cela dit, nous avons réussi à simplifier une partie des systèmes, mais il a fallu des consultations interminables où nous expliquions ce que nous voulions faire avant d'agir. Par

[Text]

seen, for example, the recent edition of the CUPW monthly newspaper, you will see more information in that newspaper about management initiatives than you have ever seen in the history of the Post Office. This is because we sat down in advance with them, consulted extensively, gave them forecasted figures of impact of a variety of different types. That does not take the difficulty factor out of the process; it helps to, but it still means a lot of hard work. I think sometimes you will have change and see the grievance procedure as a little bit of a barometer of change. It may be going down, also, because of improvements. So it is hard to use unilaterally as a means of measuring the quality of the labour environment.

Mr. Kristiansen: May I say, Mr. Chairman, I realize there is no birth without pain. That is why I am more interested in trends than I am in volume at this point, because that would be quite misleading. I was just hoping that somewhere in the future, it is so early in the history, we could have some measurement process to show the satisfaction level at which issues are being resolved.

Mr. Cooke: If I may add, Mr. Chairman, I have people at the moment who are developing a computer program to help assist in this sort out so that we will be able to measure and do the kinds of things you are suggesting. The one area we have some difficulty with, because there are many interpretations across Canada—not only with our union, but in others—is what is the interpretation of technological change? The words in the agreement are a little difficult to interpret; it depends on where you are sitting. But we have resolved that.

Mr. Kristiansen: I would like to ask the president of the corporation about a discontinued service and some of the rationale. Postpak is the one I am referring to; I think it was discontinued January 15. Would the president or one of his officials please describe the service, and also the rationale for its discontinuance?

Mr. Warren: Well I guess in the simplest of terms, the magnitude... First of all, that service was introduced as a means of capturing a market that included, for example, garment manufacturers and so on, where they could put a number of boxes filled with garments into an even larger one and have that Postpak service. The Post Office's department went out to get a certain kind of business. They got the business without really any idea, I think, of the cost associated with that business. When we analyse, with the best information we now have, the financial performance of that product line, it was a substantial loser. And while we have a clear obligation to provide accessibility of service to the most remote parts of this country and so on, we do not necessarily have that obligation for every one of the product lines, particularly if they are placing a financial drain on the rest of the operation.

Those users now have an alternative. It is more expensive, and I think that is one of the reasons why you or some other members of Parliament may hear about that discontinuance.

[Translation]

exemple, vous avez peut-être vu un numéro récent du journal mensuel du SCTP; jamais encore dans l'histoire des Postes, on n'avait vu la direction prendre un si grand nombre d'initiatives. Tout cela a été possible parce que nous avons discuté d'avance de tous les changements, nous avons organisé des consultations, nous avons expliqué nos prévisions quant à l'impact des différents changements envisagés. Cela ne supprime pas toute difficulté, c'est un pas dans la bonne direction, mais c'est tout de même énormément de travail. Je me dis parfois que la procédure des griefs est un peu comme le baromètre du changement. Il arrive parfois même que le baromètre descende quand on apporte des améliorations. C'est donc difficile de mesurer unilatéralement la qualité de l'environnement du travail.

M. Kristiansen: Monsieur le président, je sais bien qu'il n'y a pas de naissance sans douleur. C'est précisément pour cette raison que les tendances m'intéressent plus que les volumes puisque ceux-ci me semblent beaucoup plus aléatoires. J'aimerais tout de même qu'à un moment donné, et je sais bien qu'il est encore très tôt, on essaie de mesurer le degré de satisfaction générale provoquée par les solutions mises en place.

M. Cooke: Monsieur le président, permettez-moi d'ajouter que nous avons actuellement des gens qui préparent un programme d'ordinateur qui servira précisément à cela. Nous pourrions alors mesurer le climat de satisfaction comme vous le voulez. C'est effectivement quelque chose qui nous pose des problèmes parce que les syndicats dans tout le Canada, pas seulement le nôtre, ne sont pas tout à fait d'accord sur ce qui constitue un changement technologique. Les termes de l'accord sont un peu difficiles à interpréter, cela dépend du point de vue où l'on se place. Mais nous avons trouvé une solution.

M. Kristiansen: Je veux maintenant aborder avec le président de la Société un problème posé par l'interruption d'un service. Je veux parler de Postpak qui a cessé d'exister le 15 janvier, je crois. Le président ou l'un de ses collègues peuvent-ils nous expliquer en quoi consistait ce service et pour quelle raison on a décidé de l'abandonner?

M. Warren: C'est surtout un problème d'étendue. Pour commencer, on avait entrepris ce service pour faire face à un marché comprenant les fabricants de vêtements, entre autres, parce qu'on pouvait emballer des vêtements dans plusieurs boîtes puis regrouper ces boîtes dans une boîte encore plus grande et expédier cela par Postpak. Le ministère des Postes avait voulu s'assurer une partie de ce marché. Malheureusement, je pense qu'on n'avait pas une idée très nette des coûts que cela supposait. Aujourd'hui, en nous fondant sur les meilleures données disponibles, nous avons analysé la position financière de ce service et constaté qu'il perdait beaucoup d'argent. Evidemment, nous sommes là pour desservir les régions les plus isolées de ce pays, mais cela ne nous oblige pas forcément à assurer toute la gamme des services, en particulier si cela surcharge financièrement le reste de nos opérations d'une façon qui n'est pas justifiée.

Ces usagers ont maintenant une autre solution, mais elle est plus coûteuse et c'est peut-être la raison pour laquelle vous-même ou certains de vos collègues risquent d'entendre parler

[Texte]

The customer still has a service, but is faced with a cost that is getting a little closer to break even our contribution to overhead.

Mr. Lizotte—who is with us, Mr. Chairman, as our chief operating officer—may want to comment further if that is appropriate.

The Chairman: Do you need further clarification, Mr. Kristiansen?

Mr. Kristiansen: Yes.

The Chairman: I am going to cut you off very soon.

Mr. A.F. Lizotte (Executive Vice-President and Chief Operating Officer, Canada Post Corporation): Mr. Chairman, in support of our president, we did identify a major problem with this product line. It was a loser, there was an alternative to it, and we decided to recommend to the president that we would drop this product line in order to generate improved contribution to the corporation. There has been a suggestion that there would be a new form of service perhaps taking place in the future, whether it is near or far. I am just wondering.

• 1200

Mr. Warren: What we in effect have done is expand the size and the weight limits of some of our existing parcel service to accommodate these large cartons for former users, so the change will also permit them to send oversize parcels on a first-class basis and benefit from some of the reduced rates associated with that. In other words, we have taken a former service which was highly specialized, losing a good deal of money, and we have modified a portion of our parcel business to allow for these larger packages. The cost is more to them, but at that cost they also have access to improved service.

The alternative to us was so costly that we simply could not continue to make it available. So there is an additional cost to the customer, but the size of their parcels can be accommodated and the service we are providing for that additional cost is actually improved in terms of turn-around time and reliability.

Mr. Kristiansen: I think that has covered everything. Thank you very much.

The Chairman: Mr. Desmarais.

Mr. Desmarais: Before I start, I apologize that I could not be here on Tuesday and I have not had a chance to read the transcript, so if I am covering ground that has been covered, I will count on you to stop me. Thank you.

It seems to me, Mr. Warren, that you are making very excellent progress with your management team, in your labour relations, the quality of service, your marketing, public relations and your financial self-sufficiency. I want to commend you on that. I noticed that your deficits have gone down

[Traduction]

de la suspension de ce service. Les clients ont encore un service à leur disposition, mais les coûts de ce service sont maintenant tels que nous nous rapprochons un peu plus du niveau nécessaire pour couvrir nos frais généraux.

Monsieur le président, nous avons parmi nous le principal responsable, M. Lizotte, il a peut-être quelque chose à ajouter.

Le président: Monsieur Kristiansen, vous voulez plus de détails?

M. Kristiansen: Oui.

Le président: Je vais être obligé de vous interrompre très vite.

M. A.F. Lizotte (vice-président à la Direction et administrateur en chef, Société canadienne des Postes): Monsieur le président, comme notre président vous l'a dit, c'est un service où nous avons trouvé un problème majeur. Il perdait beaucoup d'argent et nous avions une autre solution; nous avons donc décidé de recommander au président d'interrompre ce service pour taxer moins lourdement les ressources de la Société. On a laissé entendre qu'un service d'un nouveau genre serait implanté ultérieurement, mais je ne sais pas dans combien de temps.

M. Warren: En réalité, nous avons augmenté le poids et les dimensions maxima des colis postaux pour certains services existants afin que les anciens usagers utilisent ces boîtes en carton, ce qui leur permettra également d'envoyer par courrier de première classe des colis de plus grandes dimensions et de profiter par conséquent des tarifs réduits. En d'autres termes, nous sommes partis d'un service existant qui était très spécialisé, mais qui n'était pas rentable du tout, et nous avons modifié une composante de notre service de colis postaux en acceptant les colis plus encombrants. Bien sûr, les utilisateurs payent davantage, mais ils profitent par contre-coup d'un meilleur service.

Toute autre façon de procéder nous aurait coûté tellement cher que nous n'aurions pas pu l'utiliser. Dès lors, bien sûr, le client paye plus cher, mais il peut également envoyer des colis plus gros et le service que nous lui donnons pour la différence est bien meilleur, beaucoup plus fiable et beaucoup plus rapide.

M. Kristiansen: Je pense que vous avez répondu à tout ce que je vous demandais. Je vous remercie.

Le président: Monsieur Desmarais.

M. Desmarais: Avant de commencer, je voudrais vous demander de m'excuser pour mon absence de mardi et, comme je n'ai pas eu non plus la possibilité de lire le compte rendu, si je pose une question qui a déjà été abordée, je vous demanderais de m'interrompre. Je vous remercie.

Il me semble, monsieur Warren, que votre équipe de gestion a enregistré des progrès considérables au niveau des relations de travail, de la qualité des services, de vos activités de commercialisation, des relations publiques et également de l'autonomie financière. Je tiens à vous en féliciter. Je relève

[Text]

from \$750 million in 1980-1981 to \$660 million the next year, and to \$400 million this year. That is quite an impressive drop of \$260 million in the last year. I am just wondering if that drop was brought about by an increase in revenue of \$500 million, roughly, according to your figures, and whether or not this has materialized.

What I have difficulty in reconciling is the fact that in your performance indicators you have three or four, such as your fleet productivity, for instance, where the productivity went down from 1981 to 1982; in your letter carriers, where the productivity also went down in that year; collection and delivery, also down; and the same applies to counters and transactions processed per hour. I have difficulty in reconciling the drop in productivity and the large increase in revenue, outside of the fact that the stamps probably went up in that year, from 17¢ to 30¢.

Mr. Warren: Mr. Chairman, we have a whole host of productivity indicators in a business as large as this one. In providing this material to the committee, we did not take the highly selective approach and just give you the ones where there is some improved performance. We wanted to demonstrate that are certain productivity measures that are highly sensitive to volume. If you have 3,200 trucks in the country, unless you start selling them off one month and buying more the next, you will have to keep the bag filled up and keep the trucks filled up. If your volume goes down because of price initiatives, or because of a recession—maybe the worst in 50 years . . . then you have to look for some alternatives.

What we have done in this year that you see captures just part of the dynamic of the last 16 months, shows you one picture. Some of those performance indicators that are in front of you have begun to improve in January, in February and in March to the point where they have come up to previous years, and in a couple of cases they have gone beyond. Because in the summer of last year, when we were being hit like every other business with problems with volumes and so on, we got very aggressive in the sales and marketing area. By that time we had a short but impressive track record in some of our service improvements. So we took that, and our sales force and marketing team, went out and did sales blitzes across this country, which had never been done before by the Post Office.

These involved taking whole provinces and regions of the country, moving our sales forces in, augmented by others in the corporation, and using classic sales techniques to go after business we had lost and to generate new business. We came to Ottawa six months ago, for example, with what we call a takeover.

[Translation]

que votre déficit est passé de 750 millions de dollars en 1980-1981 à 660 millions de dollars l'année suivante et à 400 millions de dollars cette année-ci. Nous avons donc enregistré l'an dernier une diminution de 260 millions de dollars de votre déficit, ce qui est assez impressionnant. J'aimerais savoir si cette diminution a été le produit d'une augmentation approximative de 500 millions de dollars de vos recettes, selon vos chiffres, et si c'est effectivement ce qui s'est produit.

J'ai un peu de mal à comprendre le pourquoi de cette diminution compte tenu du fait que, selon vos indicateurs de rendement, vous avez trois ou quatre secteurs, par exemple la productivité de votre parc, qui a diminué par rapport à 1981, celle des facteurs, qui a également diminué en 1982, celle de la perception et de la livraison également, tout comme celle des guichets et du nombre de transactions effectuées à l'heure. J'ai un peu de mal à comprendre pourquoi vous êtes parvenus à afficher une diminution de votre déficit et une augmentation importante de vos recettes alors que la productivité a diminué, même si cette année-là, le prix des timbres est passé de 17¢. à 30¢.

M. Warren: Dans toute entreprise de l'envergure de la nôtre, monsieur le président, il y a toute une série d'indicateurs de productivité. Lorsque nous vous avons communiqué ces chiffres, nous n'avons pas fait le tri en nous contentant de vous fournir ce qui témoignait d'une amélioration du rendement. Nous voulions en effet vous montrer que certains étalons de la productivité sont directement tributaires du volume. Si nous avons par exemple dans tout le pays 3,200 camions, à moins d'en vendre certains mois pour en racheter le mois suivant, il faut faire en sorte de les remplir. À supposer que le volume diminue en raison d'une intervention au niveau des prix ou en raison d'une récession—comme celle que nous avons connue et qui est probablement la pire depuis 50 ans—it faut trouver d'autres solutions.

Ce que nous avons fait cette année est une partie seulement de la dynamique des 16 derniers mois, c'est une fraction du tableau d'ensemble. Certains de ces indicateurs que vous avez sous les yeux ont commencé à témoigner d'une amélioration en janvier, en février et en mars pour en revenir au niveau des années précédentes, voire le dépasser dans certains cas. En revanche l'été dernier, nous avons eu comme toutes les autres entreprises un ralentissement des activités, et nous avons dès lors décidé de concentrer tous nos efforts dans le secteur de la vente et de la commercialisation. À cette époque, les résultats que nous avons obtenus pour certains de nos services étaient limités certes mais impressionnants. À partir de là, nous avons dépêché nos vendeurs, nous avons organisé une campagne de ventes massives à l'échelle nationale, chose qui n'avait jamais été entreprise auparavant par les Postes.

Nous avons par exemple étoffé notre personnel de vente dans certaines régions, même dans des provinces entières et, grâce à des techniques de vente très classiques, nous avons récupéré des clients que nous avions perdus pour augmenter notre chiffre d'affaires. Il y a 6 mois par exemple, ici même à Ottawa, nous avons littéralement fait mainmise, pour utiliser notre propre expression, sur un secteur du marché qui nous avait échappé.

[Texte]

• 1205

We use this marketing takeover now in many markets to sell priority post; to go to firms that were using couriers almost exclusively and say: Do you know what the performance of first-class mail is in this community now? Did you know that we are supporting it? Do you know that we have an operational set-up that can assure a level of service? Why do you not split your business and start using first-class mail again for some of the medium-intensive, time-intensive service, and so on? So we went out and sold priority post and first-class mail. And we have done a lot of work for publishers in second-class mail to get our performance up.

So our sales team, Mr. Chairman, for the first time, really had something to sell. Can you imagine being a salesman in the Post Office in 1980 or 1979 and going out and trying to sell postal services? Now they have something to sell. They have some consistency in performance, some new products. So what that has done is it has begun to feed our volumes in the last part of last year and the first part of this year; and as the volumes begin to come back, we begin to see some of these productivity measures improve.

In addition to that, the efforts we made last year to lean down the Post Office really produced some encouraging results. I used the example at the last meeting that in the area of overtime for example, we cut our overtime annual bill from about \$140 million to \$73 million on an annual basis, and kept the service up. And that is a tribute, as I said at the last meeting, to the co-operation of our employees, many of whom ended up with take-home pays that were lower. We trimmed our capital budgets down to the point of absolutely essential items only.

We are probably the biggest purchaser of transportation services in Canada; every form of transportation service available we are involved in buying, and we just started cutting some closer deals. We started sharpening our pencils and telling suppliers that they were dealing with a social business that had to meet a bottom line, and Mr. Lizotte and his team cut tens of millions out of our transportation costs which form a significant portion of our overall costs, some 8% or 9% of our total cost. So as well as that there were some productivity gains.

I mentioned one example at the last meeting, which is probably a very visible one: the contract we entered into for two years with the letter carriers a year last January involved the dividing up of \$40 million, \$20 million to the corporation and, if you like, its customers, and these are cost savings as a result of productivity improvements—changes in the way in which routes are measured, changes in vacation time—a whole host of things—real cost savings. And that cost saving was

[Traduction]

Nous utilisons ce mécanisme de prise de contrôle commercial pour vendre les services de la poste prioritaire dans bon nombre de marchés; nous proposons ainsi ce service à des entreprises qui, auparavant, se servaient presque exclusivement de messageries privées, en essayant de les convaincre de l'efficacité du courrier de première classe dans telle ou telle localité. Nous leur disons également que, grâce à notre structure opérationnelle, nous pouvons assurer un service de qualité. Nous leur proposons alors d'utiliser à nouveau les services postaux de première classe pour certaines de leurs activités. C'est ainsi que nous nous sommes mis à vendre les services de la poste prioritaire et du courrier de première classe. Nous avons également considérablement augmenté notre rendement en ce qui concerne le courrier de seconde classe.

Pour la première fois, monsieur le président, notre équipe de vente a vraiment eu quelque chose à vendre. Imaginez ce que c'était, en 1980 ou en 1979, que d'essayer de vendre des services postaux? Maintenant, la situation est tout à fait différente, et notre équipe de vendeurs a vraiment quelque chose à vendre, à savoir une performance stable et de nouveaux produits. Par conséquent, nos volumes ont augmenté pendant la dernière partie de l'année dernière et pendant la première partie de cette année et, au fur et à mesure, nous constatons que nos mesures d'augmentation de la productivité donnent des résultats.

En outre, les efforts que nous avons consentis l'année dernière pour «dégraisser» nos services ont donné des résultats assez encourageants. J'ai mentionné, lors de la dernière réunion, qu'en ce qui concerne les heures supplémentaires, par exemple, notre facture annuelle à ce chapitre est passée de 140 millions de dollars à 73 millions de dollars, ce qui ne nous a pas empêchés de maintenir la qualité du service. Comme je l'ai dit à la dernière réunion, c'est grâce à la collaboration de nos employés, dont un grand nombre se sont retrouvés avec un revenu global moins élevé. Nous avons donc ôté de nos budgets d'investissement tout ce qui était superflu, pour ne garder que ce qui est absolument essentiel.

Nous sommes sans doute le plus gros acheteur de services de transport au Canada, et nous essayons également de faire des réductions dans ce domaine. Nous avons ainsi aiguisé nos couteaux en disant à nos fournisseurs que notre société était une entreprise avant tout sociale et qu'elle devait opérer à partir de coûts minimums; M. Lizotte et son équipe ont ainsi pu réduire notre budget de transport de dizaines de millions de dollars, ce qui nous a permis de réduire de 8 ou 9 p. 100 nos coûts totaux. Par ailleurs, nous avons enregistré des gains sur le plan de la productivité.

Lors de la dernière réunion, j'ai cité un exemple qui est sans doute bien connu puisqu'il s'agit du contrat que nous avons signé avec les facteurs pour deux ans, à compter de janvier 1981; ce contrat portait sur la répartition de 40 millions de dollars, 20 millions pour la société et ses clients... Il s'agit là d'économies réalisées grâce à l'augmentation de la productivité, notamment l'amélioration des itinéraires, la modification des dispositions relatives aux congés, et cetera. Tout cela nous

[Text]

divided, and the employees, the letter carriers, got a better dental plan for that and a 1% increase in their salary, and the customers of our system got about 55,000 or 60,000 additional points of call covered by letter carrier service over the last year by redeploying existing letter carriers as we introduced these productivity improvements.

Now that is resulting in, if you like, at no cost, expansion of the accessibility of postal service in Canada. So on the productivity side, I would simply say, Mr. Chairman, that it is mixed there, and it is partly mixed because it is tough to get productivity up when you have slightly declining volumes, but we have tried now to turn that around by a variety of means.

Mr. Desmarais: Could you give us an idea of what your targets are for 1983-1984 and 1984-1985 from the deficit point of view?

The Chairman: Mr. Desmarais, I think that was covered by Mr. Warren.

Mr. Warren: Yes, thank you, Mr. Chairman.

Mr. Desmarais: Well, could somebody tell me what it was?

The Chairman: You will have to read it in the evidence.

Mr. Warren: I thought *The Globe and Mail* covered it rather well.

Mr. Desmarais: Would that include the capital budget?

Mr. Warren: Yes.

Mr. Desmarais: Okay, let me put the question another way. How much would you need now, today, to break even?

Mr. Warren: I always resist giving any answer to that, because you would have to give me a whole set of economic assumptions, and then I would give you a number, and if you changed the assumptions I would give you another number. You know—what do you propose that inflation will be next year and the year after? What do you propose . . .

Mr. Desmarais: How about six and five?

Mr. Warren: You still have to give me an answer on the year after six and five. So I do not think it is . . . There is no absolute number unless you set out a whole series of criteria.

Mr. Desmarais: Your 1982-1983 budget deficit amounted to 15.4% of cost, so I presume the other 15% increase in your revenue . . .

• 1210

Mr. Warren: It is not quite that simple because if you were to introduce a rate increase—let us say we were not in the environment we were in, one which was more free, by simply introducing a large rate increase. Our product lines are in excess of 100. Every one of them has their own market sensitivity. To just apply a 15% increase and say, we are at break-even, we may find volume drops as a result of that.

[Translation]

a permis de réaliser des économies véritables, qui ont été réparties entre les employés, les facteurs en l'occurrence, qui ont obtenu un meilleur régime dentaire et une augmentation salariale de 1 p. 100; de même, nos clients ont obtenu environ 60,000 points de livraison supplémentaires, qui sont desservis par les facteurs depuis un an.

Ainsi, nous avons obtenu, sans frais supplémentaires, une plus grande accessibilité du service postal au Canada. Du côté de la productivité, les résultats sont mitigés car il est difficile d'obtenir un gain de productivité lorsque les volumes diminuent légèrement, mais nous avons essayé de contourner cette difficulté par toutes sortes de moyens.

M. Desmarais: Pourriez-vous nous donner une idée de vos objectifs pour 1983-1984 et 1984-1985, au niveau du déficit?

Le président: Monsieur Desmarais, je pense que M. Warren a déjà répondu à votre question.

M. Warren: En effet, merci, monsieur le président.

M. Desmarais: Dans ce cas, quelqu'un pourrait-il me le dire?

Le président: Vous n'aurez qu'à lire le compte rendu.

M. Warren: Le *Globe and Mail* a rapporté tout cela de façon assez exacte.

M. Desmarais: Les chiffres que vous avez donnés comprennent-ils également le budget d'investissement?

M. Warren: Oui.

M. Desmarais: Dans ce cas, permettez-moi de formuler ma question d'une autre façon. De combien avez-vous besoin, à l'heure actuelle, pour atteindre votre seuil de rentabilité?

M. Warren: J'hésite toujours à répondre à ce genre de question, parce qu'il faut d'abord établir des hypothèses économiques précises; en effet, les résultats changent en fonction de ces hypothèses. Par exemple, que sera le taux d'inflation l'année prochaine et l'année d'après, à votre avis?

M. Desmarais: Six et cinq pour cent, cela vous va?

M. Warren: Et l'année d'après? Vous savez, il est impossible de répondre à ce genre de question sans établir, au départ, tout un ensemble d'hypothèses précises.

M. Desmarais: Votre déficit pour 1982-1983 s'élevait à 15.4 p. 100 de votre budget de dépenses, je suppose donc que l'augmentation de 15 p. 100 de vos recettes . . .

M. Warren: Ce n'est pas aussi simple que cela, car si vous introduisiez une augmentation de tarif—supposons que nous soyons dans un environnement différent, plus libre, en appliquant simplement une augmentation importante du tarif. Nous avons plus de 100 produits. Chacun ayant sa propre sensibilité face au marché. Si nous appliquions une augmentation de 15 p. 100 afin de faire nos frais, nous pourrions constater une chute du volume.

[Texte]

Mr. Desmarais: What I really wanted is an idea of a ballpark figure, roughly in that area.

Mr. Warren: Well, it is hard to tell. If you can help me with what happens to the recession I can help you with the answer to that question.

Mr. Desmarais: Not right now.

Mr. Warren: Okay.

Mr. Desmarais: I notice you are seeking a larger share of the courier service market and you are doing that very aggressively with your marketing team. The thing which concerns me is that it is a private sector market where they are not subsidized and I am worried about predatory pricing where you will undercut them at no cost to yourself because your deficit will vary a little. What is your approach to that?

Mr. Warren: Our policy is that in these product lines which fall outside of the exclusive privilege—and our priority post courier service is in that category—is one of saying, we should develop those product lines on a stand-alone basis in terms of their financing. It may be that for 6 months or 7 months, to initiate the service, we have to make an investment like any other private sector firm would in getting the product line off the ground. Priority post is an example; depending on the methodology you use, it is making a very big contribution to overhead at the worst end and it is making a fairly healthy profit at the other.

There is no intention to cross subsidize. We have to be fair about this. The parcel business, if you want to talk about predatory competition, which Canada Post has been in for years, is viewed almost as part of our exclusive privilege and it is not. It is a product line outside of that. We deliver to Abowapiskat and Rat Portage and Pickle Crow and you do not see Puralotor or anybody else in those markets. In the big corridors, the TOM triangle, where half the parcel business in Canada is done, we find the Ontario Highway Transport Board and other regulatory bodies continue to allow increasing competition in those areas. In the parcel business we are losing money. We are providing a degree of social service by making it available almost universally. Our competition does not. There is another side to your question; often, when we provide, let us say, courier service, we make it available on demand at the moment in many post offices across the country. There are very few private sector courier firms all that interested in your individual business. They would love your business-business but they are not that interested in your individual business. So in every one of these product lines, including electronic mail where we are growing, our emphasis is to be competitive, to go where the heart of the market is. But we also provide Canadians, at the same time, with easy access to electronic mail, to courier service and so on. Meanwhile, we have to struggle in the parcel business where nobody is doing us any favours and yet we are providing a social service outside the main corridors of operations.

[Traduction]

M. Desmarais: Ce que je veux, en fait, c'est un chiffre approximatif de ce que ce serait.

M. Warren: Bien, c'est difficile à dire. Si vous pouvez me dire ce qui est arrivé à la récession, je peux vous aider à répondre à cette question.

M. Desmarais: Pas tout de suite.

M. Warren: Très bien.

M. Desmarais: Je remarque que vous cherchez à obtenir une plus grande part du marché des services de messageries et que vous le faites de façon très dynamique avec votre équipe de commercialisation. Ce qui me préoccupe, c'est qu'il s'agit là d'un marché du secteur privé non subventionné, et je crains que vous ne pratiquiez des prix abusivement bas, pour les brader, sans que cela ne vous coûte quoi que ce soit, puisque votre déficit variera à peine. Quelle est votre démarche face à cela?

M. Warren: Notre politique, c'est que pour ces séries de produits ne faisant pas l'objet d'un privilège exclusif—et notre service de la poste prioritaire est dans cette catégorie—nous devons les développer sur la base de leur autofinancement. Il est possible qu'au cours des six ou sept premiers mois de la mise en place du service, nous devons faire un investissement, comme n'importe quelle autre entreprise du secteur privé, pour lancer le produit. La poste prioritaire en est un exemple; selon la méthode utilisée, au pire, c'est une contribution très importante aux frais de l'administration, et d'un autre côté, c'est très profitable.

Nous n'avons nullement l'intention d'utiliser les subventions compensatoires. Nous devons être justes à cet égard. Si vous voulez parler de concurrence abusive, parlons du transport des colis dont Postes Canada s'occupent depuis des années et qui est considéré presque comme faisant partie de notre privilège d'exclusivité, mais ce n'est pas le cas. C'est une série de produits parallèles. Nous livrons à *Abowapiskat*, *Rat Portage*, *Pickle Crow*, sur des marchés où on ne voit pas Puralotor, ou quiconque. Dans les grands corridors, dans le triangle Toronto/Ottawa/Montréal, où l'on retrouve la moitié du transport des colis au Canada, nous constatons que la *Ontario Highway Transport Board*, et d'autres organismes de réglementation, continuent de permettre une concurrence accrue. Dans le transport de colis, nous perdons de l'argent. Dans une certaine mesure, nous fournissons un service à la société en offrant le service sur une base presque universelle. Ce que nos concurrents ne font pas. Il y a un autre aspect à votre question; souvent, lorsque nous offrons, disons, le service de messageries, il est présentement disponible sur demande dans beaucoup de bureaux de poste partout au pays. Il y a très peu d'entreprises de messageries du secteur privé qui sont intéressées par votre clientèle en tant que particuliers. Ils aimeraient obtenir votre clientèle en tant qu'entreprises, mais pas en tant que particuliers. Donc, dans chacune de ces séries de produits, y compris la poste électronique où nous nous implantons, notre effort est d'être concurrentiels et d'aller directement où est le marché. Mais en même temps, nous offrons également aux Canadiens un accès facile à la poste électronique, au service de messageries et ainsi de suite. Entre-temps, nous devons nous battre dans le domaine du transport des colis, où personne ne nous

[Text]

There are some fears, and I am glad you raised the question, that we are going to somehow have a lot of cross-subsidization for these product lines. I do not think you will see that that is the case. Our approach is one of trying to fill up the existing system so we can provide better traditional postal services to Canadians.

Mr. Desmarais: Thank you very much.

The Chairman: Thank you, Mr. Desmarais. I think it is back to you, Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Before I get to the technical questions which I submitted earlier to Mr. Warren and his staff, I would like to return one last time to this general area of accountability. What the corporation has said in essence is that if you compare us with the other crown corporations you will see we are among the most accountable to the public and to government and to parliament. I would like the Auditor General to comment briefly on this.

• 1215

Are they in fact among the very best of the Crown corporations? Secondly, even if they are, is there room for improvement?

The Chairman: Mr. Dye.

Mr. Dye: To Mr. Kelly, Mr. Chairman, I think the Post Office act is as good a model as you are going to find presently in Canada, in terms of adequate accountability of a Crown corporation to Parliament. I like what I see. Yes, you can always improve on anything, and certainly if you take the accountability model that we used in Chapter 2 of this year's report and compare it to the Post Office act, and their operations, I would think there is probably room for review of the mandate periodically, every five or ten years, to ensure that Parliament is aware of what the original mandate is and any shifts that might have taken place.

Mr. Warren did mention that this corporation has, I think, quite a powerful provision for communicating government priorities, which are tabled in Parliament for the Post Office. They are not proposed to be so in Bill C-123. So I think they are ahead of the game on that one.

I like what I see when I see performance indicators publicly available, sufficiently sensitive to give Parliament an indication but at the same time not interfering with their competitive needs in the part of their business that is competitive. I think that is helpful to Parliament, in order to have adequate accountability.

As to scheduling, I think probably that should be reviewed periodically, just the same as the mandate. It may well be as this corporation matures Schedule C will be inappropriate.

[Translation]

fait de faveurs, mais toutefois, nous fournissons un service social à l'extérieur des grands corridors d'exploitation.

Il y a certaines craintes, et je suis heureux que vous ayez soulevé cette question, à savoir que nous allons en quelque sorte avoir recours en grande partie aux subventions compensatoires pour ces séries de produits. Je pense que vous constaterez que ce n'est pas le cas. Notre démarche, c'est d'essayer de compléter le système existant, afin d'offrir aux Canadiens de meilleurs services postaux traditionnels.

M. Desmarais: Merci beaucoup.

Le président: Merci, monsieur Desmarais. Je pense que c'est de nouveau à vous, monsieur Kelly.

M. Kelly: Avant de revenir aux questions techniques que j'ai posées tout à l'heure à M. Warren et à son personnel, je voudrais, une dernière fois, parler de la question générale de la responsabilité de rendre des comptes. Essentiellement, la société nous a dit que si on la compare aux autres sociétés de la Couronne, c'est qu'on verra qu'elle est parmi celles qui rendent le plus de comptes au public, au gouvernement et au Parlement. Je voudrais que le vérificateur général commente sa déclaration brièvement.

Sont-ils en fait parmi les meilleures sociétés de la Couronne? Deuxièmement, le cas échéant, y a-t-il place pour l'amélioration?

Le président: Monsieur Dye.

M. Dye: Monsieur Kelly, monsieur le président, je pense que pour ce qui est de la responsabilité redditionnelle d'une société de la Couronne envers le Parlement, la Loi sur les Postes représente le meilleur modèle que vous trouverez présentement au Canada. J'aime son contenu. On peut toujours améliorer quoi que ce soit, et certainement, si vous prenez le modèle redditionnel que nous avons utilisé dans le chapitre 2 du rapport de cette année et que vous le comparez à la Loi sur les Postes et au fonctionnement des Postes, je pense qu'il y a certainement place pour un examen périodique du mandat tous les cinq ou dix ans, pour s'assurer que le Parlement soit conscient de ce qu'était le mandat de départ et de tout écart qui a pu se produire.

Je pense que M. Warren a mentionné que cette société a une importante réserve pour communiquer des priorités gouvernementales déposées au Parlement pour les Postes. Ce n'est pas ce qui est proposé dans le projet de loi C-123; donc, à ce chapitre, ils ont une longueur d'avance.

Je suis satisfait lorsque je vois que le public a accès aux indices de performance, qu'on est suffisamment ouvert pour donner au Parlement un aperçu de celle-ci, mais sans toutefois intervenir dans leurs besoins concurrentiels en ce qui touche la partie concurrentielle de leurs affaires. Je pense que c'est utile pour le Parlement; il faut qu'il y ait une responsabilité redditionnelle suffisante.

Quant à la catégorie, je pense que cela devrait être examinée périodiquement, tout comme le mandat. Il se peut que l'annexe C ne convienne plus au développement de cette société.

[Texte]

Right now I happen to think it is very appropriate, but 10 years from now it may be a stand-alone corporation selling shares to the public. I do not know where it will get to, but these things are a possibility, and I think scheduling is something that could be reviewed over time.

Their act is silent on comprehensive auditing, but should their act be amended some day to have a section similar to that nice little section in the proposed Canagrex act, I would obviously be very delighted.

They have, I think, some problems in their funding provisions, because we are not sure what those mean in their act, and maybe in Parliament's understanding of the funding, and maybe the interpretation of that funding. This is quite a problem for them, to understand what is operating income and what is the difference between operating, and what is the difference between income. These things are subject to a lot of interpretation and have tremendous implications for their cashflows and for the accountability of those flows.

But generally I would be most complimentary of the Post Office act. I think we have a situation here that other corporations could emulate, and Parliament would be better off for it.

Mr. Kelly: Thank you very much.

I gave you I think five or six recommendations to evaluate, and the first one I want to look at is actually the second. It deals with the savings that may be generated if you pre-separate your mail before the mail gets to the letter-processing plants. Apparently, from what I understand, a lot of time and effort goes into separating mail before it can be processed. There is a belief that if you separate the mail before it gets into the system, you can deal with it more expeditiously and less expensively.

The Chairman: On a point of order here, Mr. Kelly, I think for the record it might be useful if you read the question you have so that we will have the answer in relation to something.

Mr. Kelly: Well, what I am doing is I am consolidating what I have on my page here and presenting the issue to committee so they may respond to them. I do apologize; I should have had those duplicated and handed out to the committee.

The Chairman: Just so long as the record is complete and clear, and if you are satisfied that your summary of what you have in the answer will relate to it, that is fine.

Mr. Kelly: I hope it does.

Mr. Warren: Mr. Chairman, maybe I could get just a little guidance from you on how to respond.

These proposals Mr. Kelly was kind enough to provide to us at the last session—I think there are some seven of them dealing with one of our plants, the Toronto Letter Processing Plant. These I think emanate from one of our employees, a Mr. Themelopoulos. We have had extensive correspondence and discussion with him. As recently as last February our regional general manager for Ontario sat down with him and reviewed all these proposals in some detail. One of them in fact had

[Traduction]

Présentement, je pense que cette catégorie convient tout à fait, mais d'ici dix ans, ce sera peut-être une société autonome vendant des actions au public. J'ignore l'orientation qu'elle prendra, mais ces choses-là sont possibles, et je pense que la catégorie devrait être examinée périodiquement.

Leur loi ne dit rien sur la vérification intégrée, mais si on doit un jour l'amender, je serais évidemment ravi si on pouvait y inclure un article semblable à ce merveilleux petit article qui est dans le projet de loi Canagrex.

Je pense que les dispositions de leur loi sur le financement causent certains problèmes, car nous ne sommes pas sûrs de ce qu'elles signifient dans leur loi, et peut-être dans la façon dont le Parlement comprend ce financement, et peut-être quant à son interprétation. Pour eux, c'est tout un problème de comprendre ce qu'est le revenu d'exploitation et quelle est la différence entre l'exploitation et les revenus. Ces choses-là sont sujettes à nombre d'interprétations et ont des effets énormes sur leurs mouvements de trésorerie et pour ce qui est de rendre compte de ces mouvements de trésorerie.

Mais de façon générale, je n'ai que des compliments pour la Loi sur les Postes. Je pense que nous avons là une situation que d'autres sociétés pourraient imiter, et le Parlement ne s'en trouverait que mieux.

M. Kelly: Merci beaucoup.

Je pense vous avoir donné cinq ou six recommandations, pour évaluation, et la première que je veux que vous regardiez, c'est en fait la deuxième. Elle porte sur les économies que vous pouvez réaliser si vous faites un tri avancé de votre courrier avant que celui-ci ne se rende aux installations de traitement du courrier. Apparemment, si j'ai bien compris, il faut beaucoup de temps et d'efforts pour trier le courrier avant qu'il puisse être traité. Une hypothèse veut que si l'on trie le courrier avant qu'il entre dans le système, alors, l'opération peut être faite plus rapidement et à coût moindre.

Le président: Un rappel au Règlement, monsieur Kelly. Je pense que pour la bonne forme, il serait utile que vous lisiez votre question, afin que la réponse porte sur quelque chose.

M. Kelly: Ce que je fais, c'est que je résume ce que j'ai là sur ma feuille, et je présente la question au Comité, afin qu'ils puissent y répondre. Je m'excuse, j'aurais dû en faire des copies et les distribuer au Comité.

Le président: Pour autant que le compte rendu soit complet et clair, si vous êtes convaincu que votre résumé est pertinent à la réponse, très bien.

M. Kelly: Je l'espère.

M. Warren: Monsieur le président, je voudrais que vous m'éclairiez un peu sur la façon de répondre.

Au sujet de ces propositions que M. Kelly a eu l'amabilité de nous fournir lors de la dernière séance... Je pense qu'il y en a sept portant sur l'une de nos installations, l'établissement postal mécanisé de Toronto. Je pense que ces recommandations proviennent de l'un de nos employés, un certain M. Themelopolis. Nous avons eu une longue correspondance et de longues discussions avec lui. Aussi récemment qu'en février dernier, notre directeur général régional pour l'Ontario a

[Text]

been implemented. Some others were reviewed. All of his were reviewed with him.

• 1220

If you like, we can deal with each one in some detail. I am sort of in your hands on how detailed a response you would like to do. So I am in Mr. Kelly's hands primarily. Mr. Lizotte can deal with each one, if you like, because we have a very large background on this set of proposals from this employee.

Mr. Kelly: I would just like to hear, if only in a general way, your reaction to these schemes as we go through them one by one.

Mr. Warren: Maybe Mr. Lizotte could respond to that.

The Chairman: Mr. Lizotte.

Mr. Lizotte: Mr. Chairman, the problem identified was, the present method of collecting mail is unorganized and costly because the sortation operation is centered around the letter processing plants. And the recommendation was made to split the mail in the subs and postal stations. And I should bring to the attention of Mr. Kelly that presently the subs do break mail. They break out parcels. They break out registers. They break out special deliveries and also regular mail.

However, if we were to do this for all the mail that we receive, it would double the bag volume that MSCs would have to handle—that is, the trucks and the chaps that pick up the mail. And it would increase the volume of bags considerably and also increase costs considerably.

The Chairman: Mr. Lizotte, excuse me, could you clarify what is an MSC for the record?

Mr. Lizotte: It is a mail letter carrier who uses a truck to pick up mail.

The Chairman: But you refer to doubling the volume at MSCs.

Mr. Lizotte: At the plants and at the MSCs as well.

The Chairman: What is an MSC?

Mr. Lizotte: They are the ones who go around and pick up the mail from the stations.

The Chairman: What I mean is, what does it stand for?

Mr. Lizotte: The MSCs?

The Chairman: Yes.

Mr. Warren: Mail service courier.

Mr. Lizotte: So it would create additional costs to do that.

Mr. Kelly: So your answer is, pre-separation does occur.

Mr. Lizotte: It does occur, but not to full extent.

[Translation]

examiné ces propositions en détail avec lui. En fait, l'une d'entre elles avait été mise en oeuvre. Certaines autres sont à l'étude. Toutes ces propositions ont été examinées avec lui.

Si vous voulez, nous pouvons prendre chacun en détail. C'est à vous de voir quel type de réponse vous voulez obtenir. En fait, tout dépend de M. Kelly. M. Lizotte, si vous voulez, pourra discuter de chacune d'entre elles, étant donné que nous avons beaucoup de données sur ces propositions.

M. Kelly: Je voudrais que, très généralement, vous me donniez votre avis sur chacune d'entre elles, au fur et à mesure que nous les passerons en revue.

M. Warren: M. Lizotte pourra peut-être répondre à cette question.

Le président: Monsieur Lizotte.

M. Lizotte: Monsieur le président, nous avons cerné le problème, qui a trait à la façon dont on rassemble le courrier; à l'heure actuelle, la méthode que l'on utilise n'est pas structurée, et de plus, elle est coûteuse, étant donné que le tri se fait dans les centres de traitement. On a recommandé que le tri se fasse dans les bureaux de poste, ainsi que dans les succursales. Je voudrais dire à M. Kelly qu'à l'heure actuelle, les succursales trient le courrier, les colis, ainsi que les lettres recommandées. Elles trient également le courrier normal, ainsi que les livraisons spéciales.

Toutefois, si nous devons faire cela pour tout le courrier que nous recevons, cela doublerait le volume du courrier pris en charge par les CSP, le nombre de camions, ainsi que le nombre de préposés qui ramassent le courrier. Cela augmenterait également considérablement le nombre de sacs et aussi les coûts.

Le président: Monsieur Lizotte, excusez-moi, pourriez-vous m'expliquer ce qu'est un CSP?

M. Lizotte: C'est un préposé chargé de faire le ramassage du courrier.

Le président: Mais vous avez dit que cela doublerait le volume des CSP.

M. Lizotte: Aux centres de traitement, et également pour les CSP.

Le président: Que font les CSP?

M. Lizotte: Ce sont ceux qui vont d'un bureau de poste à l'autre pour ramasser le courrier.

Le président: Que veut dire le sigle CSP?

M. Lizotte: CSP?

Le président: Oui.

M. Warren: Cela veut dire courrier des services postaux.

M. Lizotte: Donc, cela coûterait plus cher également à ce niveau.

M. Kelly: Vous dites donc qu'il existe un pré-tri.

M. Lizotte: Oui, mais pas complet.

[Texte]

Mr. Kelly: But if it occurred to the extent that it has been suggested, you would have to use additional manpower and therefore costs would be higher. Is that correct?

Mr. Lizotte: Yes. The recommended solution was to split the local to local, forward to forward, parcels to parcels, British and foreign, special to special, and other categories. So we do some of this right now, but if we were to do everything that is requested it really would be too costly.

Mr. Kelly: Okay. The second proposal deals with the mail coming down the line, and apparently large amounts of that mail coming down the line is uncoded and has to be taken out of the system and manually processed. The recommendation is that you have the opportunity to keep it in the line if you can train the people who are working on the line to memorize streets and postal codes so that they can code it right on the spot. Is that . . .

Mr. Lizotte: I presume you are speaking about proposal number five?

Mr. Kelly: No. I have proposal number one here.

Mr. Lizotte: Number one?

Mr. Kelly: It says:

The solution calls for training postal workers in the knowledge of the 46 postal code areas . . .

Which would mean memorizing them.

This would mean that encoders could automatically code the letters as they came in instead of having them taken out of the system and manually handled and separated.

Is that theoretically possible but practically impossible?

Mr. Lizotte: It is just about impossible. It would require too high a knowledge on the part of the employees, and they would have to refer to boards and it would have to take too much time. Normally an employee has 1,263 knowledge points, and the same employee would have to double his knowledge of these points. And we are presently using simpler systems, such as a break-out of mail to Ontario, U.S. and the rest of Canada.

So we are doing something about this, and we also have a national program that is under the code "Phantom Codes." So we are doing something about this. We also have a national program that is under the code, "phantom codes" which we are starting to work on. So again it is just about impossible to do it.

• 1225

Mr. Kelly: What are the psychological barriers to memorization? It is hard to memorize 1,200—what did you call them?

Mr. Lizotte: What we call "knowledge points" of the individual; that we know where they go.

[Traduction]

M. Kelly: Mais si, comme on l'a dit, on optait pour cette méthode, il faudrait embaucher plus d'employés, et en conséquence, les coûts seraient plus élevés. Est-ce exact?

M. Lizotte: Oui. La solution qui avait été recommandée consistait à effectuer un tri entre le courrier local, les colis, le courrier à destination de la Grande-Bretagne et à destination de l'étranger, le courrier spécial, ainsi que d'autres catégories également. Nous faisons un peu cela maintenant, mais si nous voulions faire tout ce qui nous a été demandé, ce serait trop cher.

M. Kelly: Très bien. La deuxième proposition porte sur le tri du courrier, et apparemment, on a constaté que beaucoup de lettres qui arrivent à nos bureaux de poste n'ont pas de code et doivent être traitées manuellement. D'après la recommandation, ces lettres pourraient rester dans le système si les préposés qui y travaillent mémorisaient les rues et les codes postaux, ce qui leur permettrait de coder les lettres non codées directement.

M. Lizotte: Il s'agit de la cinquième proposition, n'est-ce pas?

M. Kelly: Non. C'est la première proposition.

M. Lizotte: La première?

M. Kelly: Je vais vous la lire:

Pour faire apprendre aux postiers les 46 régions pour lesquelles il y a un code postal . . .

C'est-à-dire les mémoriser.

Cela signifie que les encodeurs coderaient automatiquement les lettres au fur et à mesure qu'elles arriveraient, plutôt que de les retirer du système pour les traiter manuellement.

Est-ce théoriquement possible, mais impossible d'un point de vue pratique?

M. Lizotte: C'est presque impossible. Pour y parvenir, il faudrait que les employés connaissent sur le bout du doigt tous les codes postaux, et il faudrait qu'ils consultent des tableaux, ce qui prendrait trop de temps. Normalement, un employé connaît 1,263 points, et si cette option était retenue, le même employé devrait en connaître deux fois plus. À l'heure actuelle, nous utilisons des systèmes beaucoup moins complexes, comme le tri du courrier destiné à l'Ontario, aux États-Unis et au reste du Canada.

Nous avons pris des mesures, et nous avons également un programme national, qu'on appelle le programme des «codes fantômes.» Mais je dois dire, encore une fois, que c'est à peu près impossible.

M. Kelly: Y a-t-il des obstacles psychologiques à la mémorisation? Il est difficile d'apprendre par coeur 1,200—comment s'appellent-ils encore?

M. Lizotte: On parle des «points de connaissance» acquis par la personne; on sait où elle peut travailler.

[Text]

Mr. Kelly: You are saying it is hard to do that; it would be impossible to double that to 2,400 knowledge points.

Mr. Lizotte: It would be very difficult and it would take a long time, not just to learn it . . .

Mr. Kelly: Do your psychologists tell you that? I mean, have you checked with the people who are in this sort of business to see if that is feasible? If it were feasible, could this recommendation be implemented?

Mr. Lizotte: Well, I think what we are doing now, we feel, is better than this by using a simpler system which is breaking out Ontario, U.S. and the rest of Canada. Obviously the experienced people out in the field do tell us that it would be very difficult for one employee to have knowledge on something like about 2,500 different points. There is no study from psychologists but the experienced people out in the field do know about this.

Mr. Kelly: I guess this is an experienced person whose experience suggests otherwise.

When the letters are coming down the line, the letter sorting machine or LSM has an error factor in its reading of the letters that forces many of those letters out of the system again to be manually coded and processed. I am looking at proposal number 6 now. This person suggests that, because of the low efficiency of the LSM, it should be replaced by the OCR which is the optical character reader.

Mr. Lizotte: Actually, we are doing some of that right now. We are doing some of it and we have now special tapes that do this breakout for local mail. So we are doing some of this.

Mr. Kelly: That was done before this suggestion was put into the system, was it?

Proposal number 3.

The Chairman: Mr. Kelly, I am going to have to interrupt because we are over your time again, but we are also coming to the end of the meeting.

Mr. Kelly: Can I beg the indulgence of the chair. I would like to get the answers on the record. I probably would not take any more than five more minutes.

The Chairman: This chair was not sure that this material was going to help our record. Could you relate it to the study?

Mr. Kelly: Well, they all deal with efficiency of the Post Office which, I would hope, falls within the mandate of this committee, which is to evaluate the efficiency of government expenditures.

The Chairman: Well, could I suggest that perhaps Mr. Warren has your proposals in front of him and perhaps he could read briefly responses into the record. Could that be a satisfactory solution?

Mr. Kelly: All right.

Mr. Warren: Well, Mr. Chairman, I could ask Mr. Lizotte to do that. Just one point and that is that I also have in front of me a memorandum which talks about a four-hour meeting on

[Translation]

M. Kelly: Vous avez dit que c'est déjà difficile; il serait donc impossible de doubler ce chiffre et de demander à la personne d'acquiescer 2,400 points de connaissance.

M. Lizotte: Ce serait très difficile, et il lui faudrait énormément de temps, non seulement pour apprendre . . .

M. Kelly: C'est ce que vos psychologues vous ont dit? Avez-vous demandé à des spécialistes si c'était faisable? Si c'était faisable, la recommandation pourrait-elle être appliquée?

M. Lizotte: En fait, nous faisons encore mieux en utilisant un système moins complexe, qui distingue l'Ontario, les États-Unis et le reste du Canada. Évidemment, les spécialistes qui travaillent dans le domaine nous ont dit qu'un employé aurait bien de la difficulté à acquiescer quelque 2,500 points de connaissance. Les psychologues ne se sont pas penchés là-dessus, mais les spécialistes qui travaillent dans le domaine sont bien renseignés.

M. Kelly: Les spécialistes dont j'ai parlé ne sont pas du même avis.

Lorsque le courrier arrive au point de tri, la machine à trier n'arrive pas toujours à lire l'adresse, si bien qu'un bon nombre de lettres doivent être traitées et codées à la main. Je regarde la proposition numéro 6. On dit que, puisque les machines à trier sont inefficaces, il faudrait les faire remplacer par des lecteurs optiques de caractères.

M. Lizotte: C'est justement ce que nous faisons en ce moment. Une partie du courrier est traité de cette manière-là, et nous avons des bandes magnétiques spéciales pour traiter le courrier local. Nous le faisons déjà, dans une certaine mesure.

M. Kelly: Cela se faisait avant que vous ne receviez la proposition, n'est-ce pas?

La proposition numéro 3.

Le président: Je dois, monsieur Kelly, vous couper la parole. Non seulement votre temps est-il écoulé, mais l'heure de l'ajournement approche.

M. Kelly: Je vous prie d'être généreux. Je voudrais que les réponses figurent au compte rendu. Cela ne prendra pas plus que cinq minutes.

Le président: Je ne suis pas convaincu que ce soit pertinent. Pouvez-vous faire le lien avec l'étude?

M. Kelly: Il s'agit de l'efficacité des Postes. Étant donné que le Comité est chargé d'évaluer le rendement des dépenses gouvernementales, c'est un sujet qui devrait l'intéresser.

Le président: Comme M. Warren a vos propositions devant lui, il pourra peut-être y répondre brièvement. Cela vous conviendra-t-il?

M. Kelly: Très bien.

M. Warren: Je vais demander à M. Lizotte de le faire à ma place. J'ai aussi devant moi une note de service où il est question d'une réunion de quatre heures qui a eu lieu le 5

[Texte]

February 5, 1982 with Mr. Themeliopoulos on each one of the seven proposals. It includes remarks as a result of the end of the meeting in which the Regional General Manager, Mr. Cochran and the Plant Manager, Mr. Smith, reviewed in detail after a good deal of correspondence and the results of suggestion analysis, this same discussion with this employee. We welcome these kind of employee inputs. It might be just as edifying for the committee if I were to table that or, if you like, I could ask Mr. Lizotte to finish the replies to each one of those, or whatever you like.

The Chairman: Mr. Lizotte.

Mr. Kelly: Mr. Chairman, I do not deny the accuracy of those remarks. I would question the relevancy of them to this particular forum. Whatever the sources of my questions, I am asking them today and I am asking them because I want the answers in a public forum. That is not an unusual thing for politicians to do. I would hope that the president, or his officials, would not feel terribly put upon if I asked them to accede to my request and to co-operate with me.

• 1230

The Chairman: Let me ask Mr. Lizotte how long he thinks it would take him to put his responses on the record.

Mr. Lizotte: It would take just a few minutes.

The Chairman: Why do you not do that in the few minutes available to us?

Mr. Kelly, I must say that I think we are getting away from the performance indicators that we were getting a report on, and we are getting into more detail than I think the committee ought to. But if it can be done in a few minutes, I would say let us go ahead.

Mr. Lizotte: Proposal number three: Would you want me to explain the problem first, Mr. Kelly, or just give you the answer to this?

Mr. Kelly: Apparently oversized mail right now, again, is manually taken out of the system, processed and put back in.

The Chairman: Mr. Lizotte, if you could just outline the suggestion, or the problem, and then give us the conclusion.

Mr. Lizotte: Proposal number three: Approximately 90 people per day are needed to handle oversized mail, because it is manually separated and sorted. The recommended solution was to use the optical character reader to sort the oversize. About 85% and more of the oversize bear valid postal codes. With some modifications, the OCR, the optical reader, will be able to sort the oversized mail.

The technical people have informed me that that would require a major redesign of the optical reader and it would reduce the capacity of the short and long mail. The letter sorting machine could not accept the oversize. We would have to increase the activities within the plant to do the same job as the LSM, the letter sorting machine. That obviously would create... just a tremendous amount of money and would increase the cost to the corporation.

[Traduction]

février 1982, avec M. Thermolopolis, au cours de laquelle on a décidé de chacune des sept propositions. Il est question, dans cette note de service, des résultats d'une réunion au cours de laquelle le directeur général régional, M. Cochran, et le directeur du centre de traitement, M. Smith, ont réexaminé, en détail, après avoir échangé énormément de correspondance et après avoir analysé la proposition, cette même discussion avec ce même employé. Nous accueillons favorablement ce genre de participation. Si le Comité le désire, je pourrais peut-être déposer le document. Ou, si vous le préférez, je peux demander à M. Lizotte de répondre à chacune des propositions.

Le président: Monsieur Lizotte.

M. Kelly: Je ne conteste pas ce que l'on vient de dire. Mais je ne suis pas convaincu que ce soit pertinent. Peu importe la provenance de mes questions, je tiens à les poser aujourd'hui, parce que je tiens à ce que les réponses soient données publiquement. Ce n'est pas inhabituel pour un politicien. J'espère que ce ne sera pas trop demander au président et à ses fonctionnaires.

Le président: Je vais demander à M. Lizotte combien de temps il lui faudrait pour nous donner ses réponses.

M. Lizotte: Quelques minutes seulement.

Le président: On peut prendre le temps qu'il nous reste.

Je dois dire, monsieur Kelly, qu'on s'éloigne quelque peu du sujet dont il était question, à savoir les indices de performance. On entre un peu trop dans les détails. Mais si cela peut se faire en quelques minutes, allez-y.

M. Lizotte: Proposition numéro trois: voulez-vous, monsieur Kelly, que je commence par vous expliquer le problème, ou suffit-il de vous donner la réponse?

M. Kelly: Il semble que le courrier qui est trop gros pour être trié à la machine est retiré du système, trié à la main et réintégré dans le système.

Le président: Si vous pouviez, monsieur Lizotte, expliquer le problème et nous donner la réponse.

M. Lizotte: Proposition numéro trois: il faut environ 90 personnes par jour pour retirer et trier à la main le courrier qui est trop gros pour être trié à la machine. On a proposé de faire trier ce courrier par un lecteur optique de caractères. Plus de 85 p. 100 du courrier en question porte un code postal lisible. Après certaines modifications, le lecteur optique de caractères pourrait trier ce genre de courrier.

D'après les techniciens, il faudrait modifier radicalement le lecteur optique de caractères, ce qui réduirait sa capacité de trier le courrier court et le courrier long. La machine à trier ne pourrait pas traiter le courrier qui est trop gros. Pour faire le même travail que la machine à trier, il faudrait augmenter la charge de travail au centre de traitement. Tout cela coûterait très cher et nos coûts augmenteraient en conséquence.

[Text]

Mr. Kelly: The increased cost of the changes would not be borne by the savings projected by this change?

Mr. Lizotte: Definitely they would not.

Mr. Kelly: Under proposal number four, where you take . . .

The Chairman: Mr. Kelly, I did not want to get into any more questioning. I am trying to get this on the record directly from Mr. Lizotte, if you would not mind.

Mr. Kelly: Okay.

Mr. Lizotte: In answer to number four, Mr. Kelly, that is very much a minor problem. It would also be very costly and it would be very costly because the increase of four more run-offs of the conveyor belts transporting mail that would be added to each one would be costly to the corporation. This has been looked at for quite a while, and it is not a major problem as far as service is concerned.

The Chairman: Carry on, Mr. Lizotte.

Mr. Lizotte: Number five: the answer to this is that in removing the conveyor belts, which is in the proposal, and having one at the end, the system would be blocked and would reduce capacity by anywhere between 30% to 50%; they would have to turn off the buffer conveyor very frequently and obviously it would affect service considerably.

In answer to this, Mr. Kelly, we are always trying to improve the paperwork. This proposal is very general and we would like to have more specifics on it, but I can assure you that we are constantly looking at opportunities to reduce reports and paperwork and . . .

Mr. Kelly: May I ask you if I could have the summary of the four-hour meeting?

Mr. Warren: Sir?

Mr. Kelly: May I have a summary of that four-hour meeting, or whatever it is you had in your hand?

Mr. Warren: I think that is up to the chairman. I have no problem with that—sure.

Mr. Kelly: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: The Chair has no objection to its being released, but I am not sure that we want to add it directly to the . . .

Mr. Warren: I will send a copy directly to Mr. Kelly. I would be glad to.

The Chairman: Thank you very much.

• 1235

The Chairman: Mr. Warren, I just have one final question, if I may, and that has to do with the cost or volume of free mail, such as is generated from this Hill and from any other persons who . . .

Mr. Warren: Did you say free, Mr. Chairman?

[Translation]

M. Kelly: Mais l'augmentation des coûts ne serait-elle pas neutralisée par les économies que vous auriez réalisées?

M. Lizotte: Absolument pas.

M. Kelly: Dans le cadre de la proposition numéro quatre, vous prenez . . .

Le président: Je préfère, monsieur Kelly, que vous ne posiez plus de question. Laissez parler M. Lizotte.

M. Kelly: D'accord.

M. Lizotte: En ce qui concerne la proposition numéro quatre, monsieur Kelly, c'est un problème négligeable. Cela coûterait excessivement cher, parce qu'il faudrait ajouter, à chacun des tapis roulants qui transportent le courrier, quatre points d'issue supplémentaires. Nous avons longuement étudié le problème et nous avons conclu que le service n'en a pas souffert.

Le président: Poursuivez, monsieur Lizotte.

M. Lizotte: Numéro cinq: si l'on supprimait les tapis roulants, comme on le propose, et si on en mettait un au bout, le système serait bloqué et sa capacité serait réduite d'entre 30 et 50 p. 100; il faudrait, très fréquemment, fermer le convoyeur-tampon, ce qui aurait, naturellement, un effet considérable sur le service.

Je vous signale, monsieur Kelly, que nous tentons constamment de réduire la paperasserie. Cette proposition est très générale et nous voudrions avoir plus de détails, mais je vous assure que nous cherchons constamment des occasions de réduire le nombre de rapports et la paperasserie.

M. Kelly: Puis-je vous demander de me donner un compte rendu de la séance qui a duré quatre heures?

M. Warren: Pardon?

M. Kelly: Pouvez-vous me donner, soit un compte rendu de la séance de quatre heures, soit les documents que vous avez en main?

M. Warren: C'est au président de décider. Personnellement, je n'y vois aucun inconvénient.

M. Kelly: Merci, monsieur le président.

Le président: Le président ne s'y oppose pas, mais je ne sais pas si on veut l'annexer . . .

M. Warren: J'enverrai un exemplaire à M. Kelly. Cela me fera plaisir.

Le président: Merci beaucoup.

Le président: Monsieur Warren, j'ai une dernière question à poser, si vous le voulez bien. Elle porte sur le coût et le volume du courrier gratuit qui quitte la colline du Parlement, ou qui est expédié par d'autres personnes qui . . .

M. Warren: Avez-vous dit «courrier gratuit», monsieur le président?

[Texte]

The Chairman: Franked, I suppose is a better word.

Mr. Warren: Thank you, sir.

The Chairman: Is it measured? How do you measure it? Do you have a percentage of volume? Do you have any idea what it costs to move the free mail from this Hill or from any other place it is generated?

Mr. Warren: We do some sampling, Mr. Chairman, and I guess the cost for the current year is in the range of about \$5.8 million to \$6 million. So that form of communication between members of Parliament and Canadians is extensively used, as you can see.

The Chairman: Are there others who have franked mail?

Mr. Warren: Others?

The Chairman: Others than members of Parliament?

Mr. Warren: I do not have in front of me the exact list of those who qualify, but that has been very carefully scrutinized over the years. From time to time there are some questions about whether it is being properly applied and we try to stay on top of that. I am giving you a range of about \$5.8 million to \$6 million.

I think the Chief Electoral Officer and MPs are the two probably exclusive... somebody might technically say, wait a minute, there is another niche there, but I think the Chief Electoral Officer and MPs are the only ones who are qualified for franked mail.

The Chairman: The Governor General?

Mr. Warren: I guess so. So there we would end up. I would be glad to table a list with you of exactly who qualifies, but it has evolved over the years.

The Chairman: And you do not get reimbursed in any way by Parliament.

Mr. Warren: We do, and that is why I questioned the use of the term "free". I guess the Crown corporation in its overall financing with the government ends up receiving consideration for that.

The Chairman: You receive a payment in consideration for handling the franked mail from the Hill.

Mr. Warren: Yes; in essence the simple answer is yes. is.

The Chairman: Does it approach \$6 million?

Mr. Warren: It would cover whatever the costs are on an ongoing basis.

The Chairman: And that comes from the House of Commons, from Parliament.

Mr. Warren: It is part of the deficit financing of the corporation during this transition period.

[Traduction]

Le président: Je suppose que courrier en franchise serait une expression plus juste.

M. Warren: Merci, monsieur.

Le président: Ce courrier est-il quantifié? Comment le mesurez-vous? Avez-vous calculé quel pourcentage du volume total il représente? Avez-vous une idée approximative de ce qu'il en coûte d'expédier ce courrier gratuit de la colline du Parlement, ou d'ailleurs?

M. Warren: Nous avons un processus d'échantillonnage, monsieur le président, et j'estimerai que le coût, pour l'année en cours, se chiffrerait entre 5.8 millions et 6 millions de dollars. Les Canadiens et les députés ont donc largement recours à cette forme de communication, comme vous pouvez le voir.

Le président: Est-ce que d'autres personnes disposent de ce privilège?

M. Warren: D'autres?

Le président: Outre les députés?

M. Warren: Je n'ai pas devant moi la liste exacte de ceux qui sont admissibles, mais c'est une liste qui est contrôlée soigneusement au fil des ans. De temps à autre, on nous questionne au sujet de l'application de ce service, et nous nous conformons à nos directives. Je vous ai dit que les coûts se chiffraient entre 5.8 millions et 6 millions de dollars.

Je crois que le directeur général des élections et que les députés sont probablement les seuls... Quelqu'un pourrait peut-être dire—attendez une minute, il y aurait une autre possibilité—mais je crois que le directeur général des élections et les députés sont les seuls qui peuvent avoir recours au service de courrier en franchise.

Le président: Qu'en est-il du gouverneur général?

M. Warren: Je crois que oui, mais c'est tout. Je serais heureux de vous soumettre une liste exacte de ceux qui sont admissibles, mais je vous signale qu'elle a évolué au fil des ans.

Le président: Le Parlement ne vous rembourse aucun de ces frais?

M. Warren: Oui, dans une certaine mesure, et c'est pourquoi je me suis permis de vous reprendre quand vous avez utilisé le terme «gratuit». Je suppose que si l'on étudie les ententes financières globales entre la société et le gouvernement, le gouvernement tient compte de ce service.

Le président: On rembourse la société parce qu'elle expédie le courrier en franchise de la colline du Parlement?

M. Warren: Oui; en un mot, oui.

Le président: Ce remboursement s'approche-t-il de la somme de 6 millions de dollars que vous avez citée?

M. Warren: Il compenserait les frais courants, quels qu'ils soient.

Le président: Et ce remboursement provient de la Chambre des communes, du Parlement?

M. Warren: Cela fait partie du financement de la société pendant cette période de transition.

[Text]

The Chairman: Thank you very much. Mrs. Cossitt.

Mrs. Cossitt: Mr. Chairman, I have a supplementary to that. Does that figure you are using include mail that is generated from the general public to members?

Mr. Warren: Yes, because of the return privilege. The sampling that has gone on each year covers the total exchange considered to be within the franking privileges, so that includes the replies.

Mrs. Cossitt: Thank you.

The Chairman: Mr. Kristiansen.

Mr. Kristiansen: I would like to ask a question just for the record, and perhaps the Canada Post Corporation could reply at some future date. In relation to the questions I was asking yesterday about certain cutbacks in services to rural sections of the country, my concern earlier today with Postpak was that the information I have is that this was again largely a service to rural Canada and to hinterland Canada, as it did not really take effect because of competitive reasons in the Windsor-Montreal area, and it was largely these other areas that are bearing the burden of increased costs. What I would appreciate in terms of information is the savings to the Post Office from the number of cutbacks or elimination of services or facilities in rural Canada, and also Postpak service, if my definition of it in the area that it served is reasonably accurate, as to what proportion of the cutback in your overall deficit position that rural and hinterland Canada has had to bear.

I am concerned about what I seem to view as a trend in the user-pay principle you referred to. If user-pay is to apply to those areas that have more points of call, fewer population, and less volume, which is what rural and hinterland Canada is, in fact the whole nation if taken as a whole, we are going to see very grave discrimination take place against those parts of the country which need to be served by a postal monopoly.

Mr. Warren: I am mindful of your analogy between Canada Post and VIA Rail so I welcome the opportunity to just respond to this briefly.

• 1240

First of all, there would be extensively more use of Postpak in urban corridors than there would be in rural areas. So it is Eaton's and a variety of others largely using it to move in what I would call intercity corridors. There was some use of it in rural areas, but it was not the predominant amount of the program. So I do not think there is any discrimination to rural areas.

Secondly, the total savings associated with concluding the removal of Saturday rural mail delivery, which was taken out in 1975 from Manitoba and other parts of the western country, would be in the range of about \$4.5 million. I would tell you

[Translation]

Le président: Merci beaucoup. Madame Cossitt.

Mme Cossitt: Monsieur le président, j'aurais une question supplémentaire à poser. Le chiffre que vous avez cité tient-il compte du courrier expédié par le grand public aux députés?

M. Warren: Oui, à cause du privilège de renvoi. L'échantillonnage effectué annuellement porte sur les échanges de courrier qui, selon nous, peut être expédié en franchise; cela inclut donc les réponses.

Mme Cossitt: Merci.

Le président: Monsieur Kristiansen.

M. Kristiansen: J'aimerais simplement poser une question, pour qu'elle figure au compte rendu, et la Société canadienne des Postes pourrait, si elle le désire, répondre plus tard. Mes commentaires font suite aux questions que j'ai posées hier au sujet de certaines diminutions de services dans les zones rurales du pays. Comme je l'ai dit plus tôt, *postpak* me préoccupe quelque peu; si mes renseignements sont bons, il s'agissait d'un service pour les régions rurales et éloignées du Canada qui n'a pas vraiment démarré pour des raisons de concurrence dans la région Windsor-Montréal, et ce sont surtout ces autres zones qui doivent assumer le fardeau de la majoration des coûts. J'aimerais avoir quelques précisions sur les économies réalisés par la Société canadienne des Postes suite à la diminution ou à l'élimination de services ou d'installations dans les zones rurales du Canada, ainsi que le service *postpak*, si ma définition vous semble à peu près juste, et j'aimerais savoir quelle portion de votre déficit global a été comblée par ces diminutions de service dans les zones rurales et éloignées du Canada.

Le principe du paiement par l'utilisateur auquel vous avez fait allusion m'inquiète aussi. Si ce principe du paiement par l'utilisateur doit s'appliquer dans toutes les zones où il y a davantage de points de remise, où la population est moins élevée, ainsi que les volumes de courrier, et cela pourrait servir de définition des zones éloignées et rurales du Canada, ou même s'appliquer à tout le pays, nous allons voir de la discrimination très sérieuse à l'égard de ces régions du pays qui ont besoin des services offerts par ce monopole postal.

M. Warren: J'ai à l'esprit votre analogie entre la Société canadienne des Postes et VIA Rail, et je suis donc heureux d'avoir l'occasion de vous répondre sur ce point, brièvement.

Premièrement, on aurait recours au *postpak* beaucoup plus pour les liaisons urbaines que pour les zones rurales. La société Eaton, ainsi qu'un certain nombre d'autres sociétés, ont recours à ce service pour les liaisons interurbaines. On a eu recours au *postpak*, dans une certaine mesure, en zone rurale, mais l'importance de ce programme est plus grande pour les régions urbaines. Je ne crois pas toutefois qu'il y ait discrimination à l'égard des zones rurales.

Deuxièmement, on économiserait environ 4,5 millions, au total, si on continuait d'annuler les livraisons de courrier du samedi en zone rurale, comme on l'a fait en 1975 au Manitoba et ailleurs dans l'Ouest du pays. Je peux vous dire qu'on a

[*Texte*]

that many times that amount of money has been invested in improving the overall speed and reliability of rural mail. In some cases, communities have gotten extensions of letter carrier services that would be in a semi-rural environment, who used to use—prior to February of last year—lock boxes.

Overall, in terms of the extent or the nature of the financing of what happened with rural service last year, I would say that rural service benefited on the whole. I think you have one visible example of going to the same level of service as urban Canadians have. I do not think that is a discrimination against our rural customers. Overall, I think the investment in improving the rural delivery is far greater than the saving associated with reducing it. It is not our intention to place any discrimination in that area; it is part of our social responsibility. So we are not a Via Rail in that respect at all.

Mr. Kristiansen: Okay, thank you.

The Chairman: Thank you very much, and I want to thank our witnesses for coming again this morning to give us their wisdom.

I will remind members that the steering committee will be meeting next Tuesday and next Thursday to consider our future program and also to draft reports from our research officers.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[*Traduction*]

investi des sommes bien plus élevées que cela pour améliorer la rapidité et la sûreté de la livraison du courrier dans les zones rurales. Certaines communautés, qu'on pourrait décrire comme étant semi-rurales, ont maintenant un service de livraison du courrier, alors qu'elles ne disposaient que de boîtes postales avant le mois de février de l'année dernière.

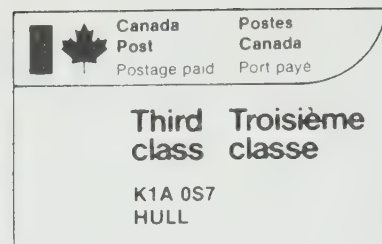
Dans l'ensemble, en ce qui a trait au financement et aux services ruraux, je dirais que le service de la poste rurale s'est amélioré. Vous avez devant vous, je crois, un exemple concret d'amélioration des services ruraux, qui a amené ces services au niveau des services urbains. On ne peut donc parler de discrimination à l'égard de nos clients ruraux. Je crois qu'on peut dire que les sommes investies pour améliorer la livraison dans les zones rurales sont plus élevées que les économies réalisées par certaines réductions. Nous n'avons certes pas l'intention de faire de la discrimination à l'égard des zones rurales; notre responsabilité sociale nous engage à fournir ces services. On ne peut donc pas nous comparer à VIA Rail en ce qui a trait aux services offerts aux zones rurales.

M. Kristiansen: Très bien, merci.

Le président: Merci beaucoup; je tiens à remercier les témoins d'être revenus ce matin et de nous avoir fait part de leur sagesse.

J'aimerais rappeler aux membres que le comité directeur se réunira mardi et jeudi prochains, pour se pencher sur notre programme d'activités à venir et aussi pour étudier les rapports fournis par nos chercheurs.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office
Supply and Services Canada,
45 Sacre-Coeur Boulevard
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnement et Services Canada
45, boulevard Sacre-Coeur
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, MARCH 17, 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

From the Canada Post Corporation:

Mr. René J. Marin, Chairman of the Board of Directors;

Mr. R. Michael Warren, President and Chief Executive Officer;

Mr. S.T. Cooke, Executive Vice-president, Personnel and Labour Relations;

Mr. A.F. Lizotte, Executive Vice-president and Chief Operating Officer.

LE JEUDI 17 MARS 1983

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

De la Société canadienne des postes:

M. René J. Marin, Président du Conseil d'administration;

M. R. Michael Warren, Président-Directeur général;

M. S.T. Cooke, Vice-président à la Direction, Personnel et Relations du Travail;

M. A.F. Lizotte, Vice-président à la Direction et Administrateur en chef.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 75

Thursday, March 24, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 75

Le jeudi 24 mars 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the
Minister of Agriculture on the Comprehensive Audit of
the Canadian Dairy Commission, tabled in the House of
Commons on July 16, 1982

INCLUDING:

Eighteenth Report to the House

CONCERNANT:

Rapport du Vérificateur général du Canada au ministre
de l'Agriculture au sujet de la Vérification intégrée de la
Commission canadienne du Lait, présenté à la Chambre
des communes le 16 juillet 1982

Y COMPRIS:

Dix-huitième Rapport à la Chambre



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Bill Clarke

Vice-Chairman: Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Bill Clarke

Vice-président: Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Ralph Ferguson
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Ron Huntington
André Maltais
Gus Mitges
John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

Pursuant to Standing Order 69(4)(b)

Friday, March 18, 1983

Stan J. Hovdebo replaced Lyle S. Kristiansen

Conformément à l'article 69(4)b) du Règlement

Le vendredi 18 mars 1983

Stan J. Hovdebo remplace Lyle S. Kristiansen

REPORT TO THE HOUSE

Tuesday, March 29, 1983

The Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its

EIGHTEENTH REPORT

1. In accordance with its permanent Order of Reference contained in the Standing Orders of the House of Commons, your Committee has considered the Report of the Auditor General of Canada to the Minister of Agriculture on the Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission (CDC), which was tabled in the House of Commons on July 16, 1982.

2. The co-operation of the witnesses who appeared before your Committee is acknowledged and appreciated.

3. Your Committee noted the observations and recommendations contained in the Comprehensive Audit Report of the Auditor General on the Canadian Dairy Commission. Your Committee was pleased to find that the Minister of Agriculture has instructed the CDC to conform with each of the recommendations and to report back to him on their completion and implementation.

4. In its Second Report to the House, dated April 11, 1978, your Committee concluded that the CDC was deficient in the areas of financial planning, reporting and managerial control and recommended several measures to strengthen the financial management, control and accountability of the CDC to Parliament. Your Committee has not yet seen any satisfactory response to its recommendations in this regard from the CDC.

5. Your Committee observes that the Government, in Bill C-85 (Canagrex), proposed improved financial management, control and accountability of Crown corporations. Such proposals call for proper books of account, an annual audit, submissions to the Minister, the President of the Treasury Board and Cabinet for approval of corporate plans, operating and capital budgets, and the tabling of an annual report to Parliament. Your Committee concludes that such provisions need to be included in the Canadian Dairy Commission Act in order to hold the CDC more accountable to the Minister of Agriculture and Parliament.

6. Your Committee therefore recommends:

(a) that the Government give consideration to the advisability of amending the Canadian Dairy Commission Act to provide for improved financial management, control and accountability of the CDC to Parliament; and report back to the House in accordance with Standing Order 69(13);

(b) that the Minister of Agriculture provide the Public Accounts Committee before June 30, 1983 with a progress report on the implementation of the 36 recommendations contained in the Auditor General's Comprehensive Audit

RAPPORT À LA CHAMBRE

Le mardi 29 mars 1983

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son

DIX-HUITIÈME RAPPORT

1. Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, votre Comité a procédé à l'examen du rapport adressé par le Vérificateur général du Canada au ministre de l'Agriculture à la suite de la vérification intégrée des comptes de la Commission canadienne du lait (C.C.L.), rapport qui a été déposé à la Chambre le 16 juillet 1982.

2. Le Comité remercie les témoins de leur collaboration.

3. Votre Comité a passé en revue les observations et les recommandations contenues dans le rapport du Vérificateur général au sujet de la vérification intégrée de la Commission canadienne du lait. Votre Comité a constaté avec plaisir que le ministre de l'Agriculture a demandé à la C.C.L. d'appliquer toutes les recommandations contenues dans ce rapport et de le tenir au courant de leur mise en oeuvre.

4. Dans son deuxième rapport à la Chambre, daté du 11 avril 1978, votre Comité concluait que l'administration de la C.C.L. présentait certaines lacunes dans les domaines de la planification financière, de la présentation des rapports et du contrôle de la gestion, et recommandait plusieurs mesures destinées à améliorer la gestion financière et le contrôle de la C.C.L., ainsi que son obligation de rendre des comptes au Parlement. Votre Comité n'a pas encore obtenu de la C.C.L. une réponse satisfaisante à ses recommandations.

5. Votre Comité a noté que le Gouvernement, dans le projet de loi C-85 (Canagrex), a proposé d'améliorer la gestion financière et le contrôle de ces sociétés, ainsi que leur obligation de rendre compte. En vertu de ces propositions, les sociétés devront tenir des livres comptables en bonne et due forme, se soumettre à une vérification annuelle, présenter des mémoires au ministre responsable, au président du Conseil du Trésor et au Cabinet afin de faire approuver leurs plans d'opérations et leurs budgets d'exploitation et d'immobilisations, et déposer un rapport annuel au Parlement. Votre Comité estime que ces dispositions doivent être incluses dans la *Loi sur la Commission canadienne du lait* afin que la C.C.L. soit vraiment obligée de rendre des comptes au ministre de l'Agriculture et au Parlement.

6. Votre Comité recommande par conséquent:

a) que le Gouvernement soit chargé d'étudier la possibilité de modifier la *Loi sur la Commission canadienne du lait* pour prévoir des dispositions plus strictes sur la gestion financière et le contrôle de la C.C.L., ainsi que sur son obligation de rendre compte au Parlement et qu'il fasse rapport à la Chambre conformément à l'article 69(13);

b) que le ministre de l'Agriculture fournisse au Comité des comptes publics, avant le 30 juin 1983, un rapport provisoire sur la mise en oeuvre des 36 recommandations contenues dans le rapport du Vérificateur général au sujet de la

Report of the CDC; and a timetable to indicate when each recommendation will be implemented; and

(c) that the Minister of Agriculture request the Auditor General undertake a follow-up audit in the CDC and report back on the progress on the implementation of the recommendations of the Comprehensive Audit Report in his Annual Report of 1984.

7. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 63, 64, 65 and 75 of the First Session of the Thirty-second Parliament*) is tabled.

Respectfully submitted,

vérification intégrée de la C.C.L. et qu'il fournisse un calendrier pour la mise en oeuvre de chacune des recommandations; et

c) que le ministre de l'Agriculture demande au Vérificateur général d'entreprendre une vérification de rappel de la C.C.L. et d'indiquer, dans son rapport annuel de 1984, où en est la mise en oeuvre des recommandations contenues dans son rapport sur la vérification intégrée de cette société.

7. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages s'y rapportant (*fascicules nos 63, 64, 65 et 75 de la première session de la trente-deuxième législature*) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président

BILL CLARKE

Chairman

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MARCH 24, 1983

(86)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met *in camera* at 11:22 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*), Mrs. Cossitt, Messrs. Desmarais, Hovdebo, Kelly and Lang.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada to the Minister of Agriculture on the Comprehensive Audit of the Canadian Dairy Commission, tabled in the House of Commons on July 16, 1982.

The Committee commenced consideration of the draft Eighteenth Report.

On motion of Mr. Kelly, seconded by Mrs. Cossitt, it was agreed,—That the draft Report, as amended, be adopted as the Committee's Eighteenth Report and be presented by the Chairman to the House.

At 12:00 o'clock noon, the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 24 MARS 1983

(86)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à huis clos à 11h22 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: M. Clarke (*Vancouver Quadra*), M^{me} Cossitt, MM. Desmarais, Hovdebo, Kelly et Lang.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général au ministre de l'Agriculture au sujet de la vérification intégrée de la Commission canadienne du lait, présenté à la Chambre des communes le 16 juillet 1982.

Le Comité entreprend l'étude de l'ébauche du Dix-huitième Rapport.

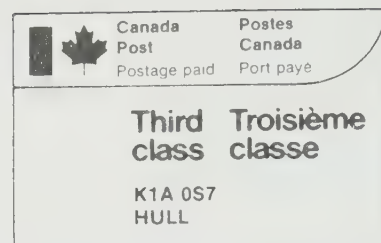
Sur motion de M. Kelly, appuyée par M^{me} Cossitt, il est convenu,—Que le projet de rapport tel que modifié soit adopté comme le Dix-huitième Rapport du Comité et soit présenté par le président à la Chambre.

A 12 heures, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee



If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Printing Office,
Supply and Services Canada
45 Sacre-Coeur Boulevard,
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Imprimerie du gouvernement canadien
Approvisionnement et Services Canada
45, boulevard Sacre-Coeur
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 76

Tuesday, April 26, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 76

Le mardi 26 avril 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 10—Department of Industry, Trade and Commerce—Industry Development Activities

CONCERNANT:

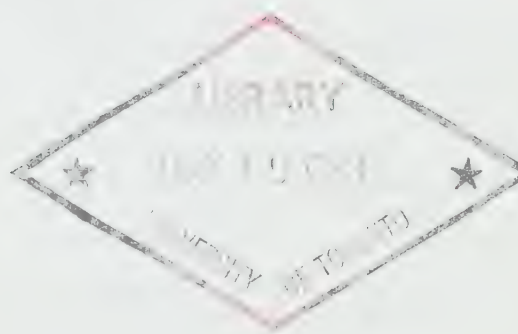
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, le Chapitre 10—ministère de l'Industrie et du Commerce—Activités relatives à l'expansion industrielle

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Bill Clarke

Vice-Chairman: Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Bill Clarke

Vice-président: Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Ralph Ferguson
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Ron Huntington
André Maltais
Gus Mitges
John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, APRIL 26, 1983
(87)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:09 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*), Mrs. Cossitt, Messrs. Desmarais, Hovdebo, Kelly, Land and Wright.

Alternate Member present: Mr. Huntington.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. R.M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch. *From the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion:* Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister; Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; Mr. J. Banigan, Director General, Program Development and Operations.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 10—Department of Industry, Trade and Commerce—Industry Development Activities.

Messrs. Dubois and Montreuil made statements and, with the other witnesses, answered questions.

The Chairman presented the Twenty-first Report of the Sub-Committee on Agenda and Procedure which is as follows:

Your Sub-Committee recommends the following tentative schedule:

(a) Monday, April 25, 1983—4:00 p.m.—Briefing meeting in preparation for following two meetings;

(b) Tuesday, April 26, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting Chapter 10—Department of Industry, Trade and Commerce—Industry Development Activities;

(c) Thursday, April 28, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting—Chapter 10—Department of Industry, Trade and Commerce—Industry Development Activities;

(d) Monday, May 2, 1983—4:00 p.m.—Briefing meeting in preparation for following two meetings;

(e) Tuesday, May 3, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting—Audit Notes in Paragraphs 15.8 to 15.12 concerning the Department of Regional Economic Expansion;

(f) Thursday, May 5, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting—Audit Notes in Paragraphs 15.8 to 15.12 concerning the Department of Regional Economic Expansion;

(g) Tuesday, May 10, 1983—11:00 a.m.—Steering Committee meeting;

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 26 AVRIL 1983
(87)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h09 sous la présidence de M. Clarke, président.

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), M^{me} Cossitt, MM. Desmarais, Hovdebo, Kelly, Lang et Wright.

Substitut présent: M. Huntington.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams, M. T. Wileman.

Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. R.M. Dubois, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification. *Du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale:* M. Robert C. Montreuil, sous-ministre; M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé; M. R.H. Marshall, contrôleur; M. J. Banigan, directeur général, Élaboration des programmes et opérations.

Conformément à son ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du Rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et en particulier le chapitre 10—Ministère de l'Industrie et du Commerce—Activités relatives à l'expansion industrielle.

MM. Dubois et Montreuil font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Le président présente le vingt-et-unième Rapport du Sous-comité du programme et de la procédure:

Votre Sous-comité recommande l'adoption du calendrier provisoire suivant:

a) le lundi 25 avril 1983—16 heures—Réunion d'information en préparation pour les deux réunions qui suivent;

b) le mardi 26 avril 1983—11 heures—Réunion du Comité—Chapitre 10—ministère de l'Industrie et du Commerce—Activités relatives à l'expansion industrielle;

c) le jeudi 28 avril 1983—11 heures—Réunion du Comité—Chapitre 10, ministère de l'Industrie et du Commerce—Activités relatives à l'expansion industrielle;

d) le lundi 2 mai 1983—16 heures—Réunion d'information en préparation pour les deux réunions qui suivent;

e) le mardi 3 mai 1983—11 heures—Réunion du Comité—Notes de vérification dans les paragraphes 15.8 à 15.12 concernant le ministère de l'Expansion économique régionale;

f) le jeudi 5 mai 1983—11 heures—Réunion du Comité—Notes de vérification dans les paragraphes 15.8 à 15.12 concernant le ministère de l'Expansion économique régionale;

g) le mardi 10 mai 1983—11 heures—Réunion du Sous-comité;

(h) Thursday, May 12, 1983—11:00 a.m.—Steering Committee meeting;

(i) Monday, May 16, 1983—400 p.m.—Briefing meeting in preparation for following two meetings;

(j) Tuesday, May 17, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting—Comprehensive Audit of Foreign Operations—Department of External Affairs portion;

(k) Thursday, May 19, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting—Comprehensive Audit of Foreign Operations—Department of External Affairs portion;

(l) Tuesday, May 24, 1983—11:00 a.m.—Steering Committee meeting;

(m) Wednesday, May 25, 1983—4:00 p.m.—Briefing meeting in preparation for following two meetings;

(n) Thursday, May 26, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting on Audit Notes in Chapter 15, paragraphs 15.4 and 15.5 concerning the Canadian International Development Agency (CIDA);

(o) Tuesday, May 31, 1983—11:00 a.m.—Committee meeting on Audit Notes in Chapter 15, paragraphs 15.4 and 15.5 concerning the Canadian International Development Agency (CIDA);

(p) Thursday, June 2, 1983—10:00 a.m.-12:30 p.m.—Committee meeting—Commencement of review of financial assistance to Canadair Limited—Paragraphs 1.37-1.40.

On motion of Mr. Hovdebo, it was agreed that the Twenty-first Report be adopted.

Questioning continued.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following document(s) be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Letter from the President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation, dated March 31, 1982, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, with respect to a future comprehensive audit of the Corporation (*See Appendix "PUBL-122"*);

Letter from the President and Chief Executive Officer, Canada Post corporation, dated April 6, 1983, to the Chairman, Standing Committee on Public Accounts, in response to a question requesting a list of organizations qualifying for mailing privileges (*See Appendix "PUBL-123"*);

Letter from the Director, Management Audit, Department of Public Works, dated April 6, 1983, to the Clerk, Standing Committee on Public Accounts, attaching an update report on the disposition of the Pacific Environment Centre site (*See Appendix "PUBL-124"*).

h) le jeudi 12 mai 1983—11 heures—Réunion du Sous-comité;

i) Le lundi 16 mai 1983—16 heures—Réunion d'information en préparation pour les deux réunions qui suivent;

j) le mardi 17 mai 1983—11 heures—Réunion du Comité—Vérification intégrée des Activités à l'étranger—portion du ministère des Affaires extérieures;

k) le jeudi 19 mai 1983—11 heures—Réunion du Comité—Vérification intégrée des Activités à l'étranger—portion du ministère des Affaires extérieures;

l) le mardi 24 mai 1983—11 heures—Réunion du Sous-comité;

m) le mercredi 25 mai 1983—16 heures—Réunion d'information en préparation pour les deux réunions qui suivent;

n) Le jeudi 26 mai 1983—11 heures—Réunion du Comité sur les Notes de vérification dans le Chapitre 15, paragraphes 15.4 et 15.5 concernant l'Agence canadienne de développement international (ACDI);

o) le mardi 31 mai 1983—11 heures—Réunion du Comité sur les Notes de vérification dans le Chapitre 15, paragraphes 15.4 et 15.5 concernant l'Agence canadienne de développement international (ACDI);

p) le jeudi 2 juin 1983—10 heures à 12h30—Réunion du Comité—Début de la révision de l'aide financière à Canadair Limitée—Paragraphes 1.37—1.40.

Sur motion de M. Hovdebo, il est convenu, que le vingt-et-unième rapport soit adopté.

L'interrogation se poursuit.

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président permet que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Lettre du président—directeur général, Société des postes Canada, en date du 31 mars 1982, au président du Comité permanent des comptes publics concernant une prochaine vérification intégrée de la Société (*Voir appendice «PUBL-122»*);

Lettre du président—directeur général de la Société des postes Canada en date du 6 avril 1983 au président du Comité permanent des comptes publics en réponse à une question réclamant une liste des organismes qui se qualifient pour les privilèges du courrier. (*Voir appendice «PUBL-123»*);

Lettre du directeur, Vérification de la gestion du ministère des Travaux publics en date du 6 avril 1983 au greffier du Comité permanent des comptes public à laquelle est joint un rapport à jour sur l'aliénation de l'emplacement du centre de l'Environnement du Pacifique (*Voir appendice «PUBL-124»*).

At 12:34 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

A 12h34, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, April 26, 1983

• 1109

The Chairman: Order, please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders, the committee is commencing consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, in particular Chapter 10, on the Department of Industry, Trade and Commerce, industry development activities.

• 1110

This morning we have a panel of witnesses; a large one. We have with us today, Mr. Ray Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch; Mr. L. Ting, Principal in the Audit Operations Branch; and from the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion, Mr. J. Banigan, Director General, Program Development and Operations; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister; Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. Bob Brown, Assistant Deputy Minister for Regional and Industrial Projects and Crown Investments; Mr. K. Von Finckenstein, Director of Legal Services; and from the Office of the Secretary of the Treasury Board we have Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division; and from the Office of the Comptroller General, Mr. Jim McCrindell, Assistant Comptroller General.

Welcome to you gentlemen this morning.

In accordance with our normal practices, the statements which have been provided by the Auditor General and the Deputy Minister of the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion will be taken as read and printed in the evidence at this point of the record of today's proceedings.

Statement by Raymond Dubois, Deputy Auditor General of Canada for the Public Accounts Committee Meeting to discuss the Comprehensive Audit of Department of Industry, Trade and Commerce, Industry Development Activities.

April 26, 1983

One of the main tasks of the Department of Industry, Trade and Commerce (ITC) is to administer industry development activities. The Department's assistance activities provided direct payments, loan guarantees, loan insurance and investments totalling \$2.275 billion in 1981-1982. In our audit, we examined the financial and management processes and controls for some of the major activities. Specifically, we audited the loan insurance provided as part of the Enterprise Development Program; contributions under the Defence Industry Productivity Program and the Shipbuilding Industry Assistance Program; duty remissions under the Machinery Program; loan guarantees under the Small Businesses Loans Act; and the assistance provided to certain large enterprises,

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 26 avril 1983

Le président: À l'ordre s'il vous plaît. Conformément à l'ordre de renvoi permanent figurant dans le règlement de la Chambre des communes, le comité entreprend l'examen du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982 et plus particulièrement le chapitre 10 relatif au Ministère de l'Industrie et du Commerce, activités relatives à l'expansion industrielle.

Nous avons de nombreux témoins ce matin. En commençant par M. Ray Dubois, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification; M. L. Ting, directeur principal, Direction des opérations de vérification; du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale, M. J. Banigan, directeur général, Elaboration des programmes et opérations; M. R.H. Marshall, contrôleur; M. Robert C. Montreuil, sous-ministre; M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé; M. Bob Brown, sous-ministre associé chargé des projets régionaux et industriels et des investissements de la Couronne; M. K. Von Finckenstein, directeur du contentieux et du Bureau du secrétariat du Conseil du Trésor, M. H.J. Millington, secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne; du Bureau du contrôleur général, M. Jim McCrindell, contrôleur général adjoint.

A tous, la bienvenue.

Conformément à ce qui se fait habituellement, les exposés qui nous ont été communiqués par le sous-ministre de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale seront considérés comme ayant été lus et seront donc annexés au compte rendu de la réunion.

Commentaire d'introduction de M. Raymond Dubois, sous-vérificateur général du Canada, à la réunion du Comité des comptes publics portant sur la vérification intégrée du ministère de l'Industrie et du Commerce—Activités relatives à l'expansion industrielle.

26 avril 1983

L'une des principales tâches du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) consiste à gérer les activités qui se rapportent à l'expansion industrielle. L'aide qu'offre le ministère comprend des paiements directs, des garanties de prêts et des investissements qui représentaient au total \$2,275 milliards en 1981-1982. Au cours de notre vérification, nous avons examiné les procédés et les contrôles financiers et administratifs touchant certaines des activités principales, et plus particulièrement: l'assurance-prêts qui fait partie du Programme d'expansion des entreprises; les contributions, en vertu du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense et du Programme d'aide aux constructeurs de navires, les remises de droits, en vertu du Programme de la machinerie,

[Texte]

such as Canadair and Massey Ferguson Limited, that have received special consideration.

In general, we found common weaknesses in most assistance programs. These were weaknesses in the systems and procedures for determining eligibility, approving, and monitoring assistance to industries. Objectives and strategies in support of some of the programs were either not adequately documented, not adequately communicated or not clear enough to permit accountability. There were no clear criteria or guidelines for performing risk analysis when approving assistance. In effect, Industry Development programs are competing for scarce public funds. Yet, there were no criteria for setting and applying priorities within or between these programs so that the benefit of assistance funds could be maximized. Finally, procedures for monitoring compliance to the requirements for assistance were not adequate. We are pleased to note that management has recognized these weaknesses and has initiated corrective action.

Enterprise Development Program (\$135 million)

This program is administered by the Enterprise Development Board and 10 regional boards. They are made up of equal numbers of public and private sector members. Although the Enterprise Development Board plays a key role in this program, we found that, apart from the directive and the regulations, there was no formal written statement defining the responsibilities, duties and accountability of Board members. Criteria and procedures for selecting projects have not been provided to Board members to help them make decisions on who should receive assistance, so that public money is used in the most cost-effective way.

The success of a project depends on assessing the future of the product produced in terms of cost and market opportunity. We found that there were no operating guidelines stating what constitutes an acceptable level of risk, economic benefit to Canada or lending of last resort. Board members need guidelines in these areas to assist them in rendering effective and consistent judgments.

Subsequent to authorizing assistance, it may become necessary to provide additional funds to enable a project to continue or to prevent a company from going bankrupt. We found that there was little documented rationale in the minutes of Board meetings when amendments to assistance were approved.

[Traduction]

les garanties de prêts en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises et l'aide accordée à certaines grandes entreprises à qui l'on avait porté une attention particulière, telles que Canadair et Massey Ferguson Limitée.

De façon générale, nous avons décelé des lacunes dans la plupart des programmes d'aide en ce qui a trait aux systèmes et procédés visant à déterminer l'admissibilité, à obtenir l'approbation nécessaire et à contrôler l'aide accordée aux industries. Les objectifs et les stratégies à l'appui de programmes n'étaient pas soit étayés de façon satisfaisante, soit communiqués de manière appropriée ou ils n'étaient pas suffisamment précis pour permettre d'en rendre compte. Lorsqu'il s'agissait de décider s'il fallait ou non fournir une aide financière, il n'y avait pas de lignes directrices ou de critères précis auxquels on aurait pu avoir recours pour des analyses cohérentes des risques. Les programmes de l'expansion industrielle se concurrencent, en fait, pour des fonds publics qui sont restreints. En dépit de cela, il n'y avait aucun critère qui serve à préciser et à faire respecter l'ordre de priorités au sein de ces programmes en vue d'optimiser les avantages à tirer de l'aide financière. Finalement, les procédés visant à contrôler le respect des conditions de l'aide financière n'étaient pas satisfaisants. Nous sommes heureux de mentionner que la direction a reconnu ces lacunes et qu'elle a entrepris des mesures correctrices à cet égard.

Programme d'expansion des entreprises (\$135 milliards)

L'administration de ce programme est confiée à la Commission d'expansion des entreprises et à 10 commissions régionales formées d'un nombre égal de personnes venant des secteurs public et privé. Bien que la Commission ait un rôle important à jouer, nous avons constaté que, les directives et les règlements mis à part, il n'existait aucun énoncé officiel précisant les attributions, les tâches et l'obligation pour ses membres de rendre compte de leurs activités. Aucun énoncé des critères et des procédés de sélection des projets n'a été fourni aux membres de la Commission afin de les aider à prendre des décisions à savoir qui devrait bénéficier d'une aide de manière que les deniers publics soient utilisés de la façon la plus rentable.

Le succès d'un projet dépend de l'évaluation qui est faite de l'avenir des produits fabriqués, en termes de coût et de débouchés commerciaux. Nous avons constaté qu'il n'existait aucune ligne directrice d'ordre opérationnel sur ce qui peut constituer un niveau acceptable de risques, des avantages économiques pour le Canada ou des prêts en dernier recours. Il est nécessaire que les membres de la Commission puissent avoir recours à des lignes directrices sur ces points afin de pouvoir formuler des jugements valables et uniformes sur les projets soumis.

Une fois accordée, il peut devenir nécessaire de fournir des fonds supplémentaires afin de permettre à la compagnie de poursuivre un projet ou afin d'éviter qu'elle fasse faillite. Nous avons constaté que l'on fournissait peu de justification étayée dans les comptes rendus de réunions de la Commission, lorsqu'il s'agissait d'approuver des modifications à l'aide accordée.

[Text]

We recommended that the Department should establish a procedure for the regular review of projects assisted under the Enterprise Development Program. The Department has indicated that comprehensive project monitoring procedures will be established.

Defence Industry Productivity Program (\$155 million)

We found little evidence to indicate that ITC performs adequate technical, market and financial analysis before a project is approved under the Defence Industry Productivity Program. We also found that there was inconsistent, informal and sporadic monitoring of projects to provide reasonable assurance that funds are being used for the purpose intended. Furthermore, our audit revealed that no documented industry strategies exist to guide the Department in allocating funds so that they will generate maximum benefits.

Shipbuilding Industry Assistance Program (\$73 million)

The Shipbuilding Industry Assistance Regulations require repayment of assistance where subsidized equipment is diverted or disposed of within five years of receiving the assistance. We found no procedures in place to monitor adherence to this regulation.

Machinery Program

For 1981, the Department estimates at \$400 million the value of remission of duty on imports of certain eligible machinery recommended under the Machinery Program. To determine availability, and hence eligibility for remission under the Program, the Department uses its data base of information on machinery produced in Canada. We found that procedures for updating the data base and methods to be followed by technical officers in maintaining their knowledge are not fully documented.

Small Business Loans (\$504 million)

We could not find any written objectives describing what ITC was attempting to achieve under the Small Businesses Loans Act. In our opinion, the lack of objectives impedes adequate management control and accountability.

Special Cases

We examined the assistance provided to Chrysler, Massey Ferguson and Canadair. In the first two cases, we found that the decision to recommend the assistance was made by an interdepartmental committee comprising Treasury Board, the Ministry of State for Economic Development, the Department of Finance, and ITC.

In the case of Canadair, a guarantee of \$1.35 billion was given. We found that there were no clear criteria or objectives for providing support or for continuing or terminating it.

[Translation]

Nous avons recommandé que le ministère instaure une méthode d'examen régulier des projets qui bénéficient d'une aide, en vertu du Programme d'expansion des entreprises. Le ministère a indiqué qu'un procédé de contrôle global des projets sera instauré.

Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense (\$155 millions).

Nous avons trouvé peu de preuves à l'effet que le MIC effectuait des analyses techniques, des analyses de débouchés commerciaux et des analyses financières appropriées avant d'approuver un projet. Nous avons également constaté que le contrôle des projets qui devait fournir l'assurance que les fonds étaient utilisés aux fins prévues n'avait pas de caractère officiel et qu'il manquait d'uniformité et de régularité. De plus, notre vérification a fait ressortir le fait que le ministère ne peut s'orienter sur aucune stratégie industrielle consignée pour répartir les fonds de manière à en tirer le maximum d'avantages.

Programme d'aide aux constructeurs de navires (\$73 millions)

Le Règlement sur l'aide aux constructeurs de navires exige le remboursement de l'aide accordée lorsque l'équipement subventionné est utilisé à des fins autres que celles qui ont été prévues ou lorsque le constructeur s'en défait dans les cinq années suivant l'octroi de l'aide. Nous n'avons trouvé aucun procédé permettant d'assurer un contrôle en rapport avec le respect de cette disposition du règlement.

Programme de la machinerie

Pour 1981, le ministère évalue à \$400 millions le montant des remises de droits, recommandées en vertu du Programme de la machinerie, en ce qui a trait aux importations de certaines machines admissibles. Le ministère, pour déterminer la disponibilité des produits et, par conséquent, la possibilité d'accorder une remise des droits en vertu du programme, utilise sa banque de données sur les machines fabriquées au Canada. Nous avons constaté que les procédés pour la mise à jour de la banque de données ou les méthodes que doivent utiliser les agents techniques pour accroître leurs connaissances ne sont pas dûment consignés.

Prêts aux petites entreprises (\$504 millions)

Nous n'avons pu trouver aucun objectif consigné précisant ce que le MIC tenait de réaliser en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises. A notre avis, cette carence fait obstacle à l'exercice approprié du contrôle de gestion et de l'obligation de rendre compte.

Cas spéciaux

Nous avons examiné l'aide accordée à Chrysler, Massey Ferguson, ainsi qu'à Canadair. Dans les deux premiers cas, nous avons constaté que la décision de recommander l'octroi d'une aide était déterminée par un comité interministériel formé de représentants du Conseil du Trésor, du département d'État au Développement économique, du ministère des Finances et du MIC.

Dans le cas de Canadair, une garantie de \$1,35 milliard a été accordée. Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de critère ou d'objectifs précis pour étayer le choix de fournir une aide,

[Texte]

Furthermore, from 1976 and through 31 March 1982, the method chosen for committing the Government to supporting Canadair was to issue Letters of Comfort rather than loan guarantees. This Office is strongly opposed to the use of Letters of Comfort because they circumvent parliamentary control.

Conclusion

In our Report, we made recommendations for corrective action. The Department agreed with these recommendations and has initiated improvements in the administrative and monitoring processes of the Industry Development activities. The Audit Office will undertake a follow-up examination to assess the adequacy of corrective action by the Department to improve the processes for which it is responsible. However, as noted in our Report, special assistance cases involving substantial public funding have been analysed and dealt with outside normal departmental procedures. It would appear this will continue to be the case now that the Canada Development Investment Corporation has assumed responsibility for certain large corporations. We are concerned about how special assistance requests have been handled in the past and how they will be handled in the future.

Statement by Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister, Regional Economic Expansion and Industry, Trade and Commerce to the Public Accounts Committee.

April 26, 1983

Mr. Chairman, I am pleased to appear with my colleagues before your committee on Public Accounts.

As you are aware, Bill 123, the Government Re-organization Act to formalize our efforts of the past several months will soon be before the House. This Bill, first announced on January 12, 1982, by the Prime Minister, provides for the amalgamation of the regional programs of DREE with the industry, small business and tourism components of the Department of Industry, Trade and Commerce.

It is intended, and the process is now well in hand, to integrate DREE's regional and ITC's sectoral expertise in support of the Department's objective of increasing the economic prosperity of Canadians in all regions by promoting productive investments.

Although the main elements of industrial support were largely available through the existing ITC and DREE programs, a rationalized and cohesive structure is being developed that draws upon current strengths and eliminates any gaps, overlaps and inconsistencies. Within this context, considerable attention has been given to the various management principles governing program operation, and the detailed design of the new consolidated programs will endeavour to reflect the concerns of the Auditor General. Specific attention today will be on Chapter 10 of the Report of the Auditor

[Traduction]

de la maintenir ou d'y mettre fin. En outre, de 1976 au 31 mars 1982, il y a eu utilisation de lettres d'accord, en lieu et place de garanties de prêts, pour amener le gouvernement à octroyer une aide à Canadair. Le bureau est vivement opposé à l'utilisation de lettres d'accord car celles-ci permettent d'échapper au contrôle du Parlement.

Conclusion

Dans notre rapport, nous avons formulé des recommandations à l'égard de mesures correctives à apporter. Le ministère a accepté ces recommandations et il a commencé à apporter des améliorations aux procédés d'administration et de contrôle des activités relatives à l'expansion industrielle. Mon bureau entreprendra un examen de suivi afin d'évaluer le caractère approprié des mesures correctives apportées par le ministère pour améliorer les processus dont il est responsable. Toutefois, comme nous l'avons mentionné dans notre rapport, les cas spéciaux qui nécessitent un octroi considérable de fonds publics n'ont pas été analysés et traités selon les procédés habituels du ministère. Il semble que l'on continuera de procéder de cette façon maintenant que la Corporation d'investissements au développement du Canada est responsable de certaines sociétés importantes. Nous nous inquiétons de la façon dont les demandes d'aide spéciale ont été traitées par le passé et de la façon dont elles seront traitées à l'avenir.

Déclaration par M. Robert C. Montreuil, sous-ministre, Expansion économique régionale et Industrie et Commerce au Comité des comptes publics

Le 26 avril 1983

Monsieur le président, permettez-moi d'abord de vous dire comment mes collègues et moi sommes heureux de venir rencontrer les membres du Comité permanent des comptes publics.

Comme vous n'êtes pas sans le savoir, le projet de loi 123 (Loi sur la réorganisation du gouvernement), ayant pour but de concrétiser nos efforts des derniers mois, sera bientôt déposé à la Chambre. Annoncé pour la première fois le 12 janvier 1982 par le premier ministre, ce projet de loi prévoit le regroupement des programmes régionaux du MEER et des volets industrie, petites entreprises et tourisme du ministère de l'Industrie et du Commerce.

Nous avons l'intention de réunir les compétences régionales du MEER et les compétences sectorielles du MIC afin de donner suite à l'objectif du Ministère touchant l'accroissement de la prospérité économique de tous les Canadiens en favorisant les investissements rentables. Il convient d'ailleurs de noter que ce processus est déjà bien amorcé.

Bien que les principaux éléments de l'aide à l'industrie se trouvent déjà dans les programmes du MIC et du MEER, nous mettons actuellement au point une structure rationnelle et cohérente qui tire profit de nos points forts et qui élimine les écarts, les chevauchements et les incohérences. Nous avons donc accordé beaucoup d'attention aux divers principes de gestion qui régissent la mise en œuvre des programmes; aussi, la conception détaillée des nouveaux programmes consolidés tiendra compte des observations formulées par le vérificateur général. J'aimerais d'ailleurs aujourd'hui toucher quelques

[Text]

General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended the 31 of March, 1982. This Chapter deals with the Industry Development Activities of ITC.

I would like to point out to the members of this committee that for the period under discussion, the policy mandate of my former department—DREE and that of ITC (for which I assumed program responsibility during the last quarter of the period under study)—were sufficiently different to create many of the difficulties pointed out in the report.

While hindsight is always 20-20, it is now evident that the government through Parliament as the makers of policy, and those of us delegated to administer the programs designed to implement that policy have come a long way in developing both policy and programs that will give the most “bang for the buck”.

Over the past several months, in recognition of the comments of the Auditor General as outlined in the Report, I have endeavoured, with my officials, to mold both our internal structure and program delivery in such a way that the recommendations are addressed to the extent appropriate.

I understand that the Clerk has made available to you a summary of the Department's responses to the various recommendations contained in the AG's Report, updated to December 31, 1982.

I would like to spend a few moments on how the department is being restructured to meet the specific points raised by the Auditor General.

The new organization will increase regional sensitivity and responsiveness. While the very largest projects will be referred to Ottawa for decision making, our regional and sub-regional offices will have increased authority levels to approve projects, thus assuring that regional focus is maintained.

And attention will also be increased for special cases, crown investments, and relations with para-governmental agencies by grouping these functions under an Assistant Deputy Minister with no other operating duties.

Departmental support for projects—whether authorized at headquarters or at the regional or local level—will be guided by a number of operating principles.

In particular, the department will play a facilitating role in regional industrial development and will support private sector responses to market forces. In this vein when ranking projects, increased attention will be paid to the prospects for long term commercial viability.

Secondly, support will be targetted on those initiatives in each region where government involvement is likely to have the greatest impact and yield maximum return on resources. In

[Translation]

mots sur le chapitre 10 du rapport soumis par le vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1982. Ce chapitre traite des activités du ministère de l'Industrie et du Commerce au titre de l'expansion industrielle.

Je tiens à faire remarquer aux membres du Comité que pour la période à l'étude, les mandats touchant les politiques des ministères de l'Expansion économique régionale et de l'Industrie et du Commerce (dont j'ai assumé la responsabilité au cours du dernier trimestre de l'exercice 1981-1982) étaient suffisamment différents pour susciter bon nombre des difficultés mises en lumière par le rapport.

Bien que nos prévisions se soient révélées exactes, il est évident que le gouvernement, par l'intermédiaire du Parlement qui élabore les politiques, et ceux qui ont participé à la mise en oeuvre des programmes conçus pour appliquer les politiques, ont travaillé très fort pour mettre au point les politiques et les programmes qui seront les plus rentables.

Au cours des derniers mois, à la suite des observations formulées par le vérificateur général dans son rapport, j'ai tenté, avec les fonctionnaires du Ministère, de fusionner la structure interne et la prestation des programmes des deux ministères de façon à donner, autant que faire se peut, suite aux recommandations.

Je crois savoir que le secrétaire a mis à votre disposition un résumé des réponses du Ministère aux diverses recommandations formulées dans le Rapport du vérificateur général, mis à jour le 31 décembre 1982.

Permettez-moi de prendre quelques instants pour vous expliquer le processus de réorganisation du Ministère dans le but de répondre aux questions précises soulevées par le vérificateur général.

La nouvelle structure du Ministère permettra d'intensifier la sensibilisation aux besoins des régions. Alors que seuls les projets de très grande envergure seront transmis à Ottawa pour fins de décision, les bureaux régionaux et locaux verront leurs pouvoirs s'accroître en matière d'approbation des projets, ce qui assurera la prise en compte des intérêts régionaux.

On accordera également plus d'attention aux cas spéciaux, aux investissements de l'État et aux relations avec les organismes paragouvernementaux en confiant ces tâches à un sous-ministre adjoint, qui n'exercera aucune autre fonction sur le plan opérationnel.

L'aide du ministère dans le cadre des projets (qu'elle soit autorisée par l'administration centrale, les bureaux régionaux ou les bureaux locaux) sera fonction d'un certain nombre de principes de fonctionnement.

Tout d'abord, le ministère devra faciliter l'expansion industrielle régionale et aider le secteur privé à faire face aux forces du marché. Lorsque l'on classera les projets, on accordera plus d'attention aux possibilités de rentabilité à long terme.

En deuxième lieu, l'aide sera axée dans chaque région sur les projets pouvant entraîner les répercussions les plus importantes et donner le rendement maximal. En d'autres termes, les

[Texte]

other words, the industrial and regional benefits foreseen will have to be commensurate with the risk and financial exposure undertaken by the Crown and there will have to be a high probability that such benefits would not occur without government involvement.

Thirdly, the department will use a complete array of government policies and programs and increased attention will be paid to selectively matching the instrument to the problem.

Finally, emphasis will be placed on improved accountability in the use of public funds. In this context, we have established a designation of Comptroller. A major function of this position will be to deal with accountability.

Thank you for your attention. I hope this overview will assist in our deliberations.

I am now prepared with the assistance of my colleagues to answer your questions.

The Chairman: As is also our custom, I will provide an opportunity now for the chief witnesses to make a brief additional statement if anything has come up since the written statements were submitted. Mr. Dubois, have you anything to add?

Mr. R.M. Dubois (Deputy Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman, no.

The Chairman: Mr. Montreuil?

Mr. Robert C. Montreuil (Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): No, Mr. Chairman, take it as read.

The Chairman: Okay. Then we will go right to questions, and the first name on my list is that of Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, can we proceed without a government member being at the table?

The Chairman: The clerk told me we had a quorum.

An hon. Member: We no longer have.

An hon. Member: As long as the opposition is represented, that is all.

Mr. Huntington: So we can proceed?

The Chairman: Oh, yes.

Mr. Huntington: Thank you.

Mr. Chairman, I have not completely finished Chapter 10 of the Auditor General's report but I have covered the opening statement of the Deputy Auditor General and of the deputy minister of the department. It is my opinion that we are starting to move into the crunch hour of work that was started back in 1976 when we attacked the form of the estimates and started to move into value-for-money principles in accountability with the department.

The issue we have before us today and that we are starting to study, I think has very deep and tremendous ramifications, and I hope your committee and its learned members can deal

[Traduction]

retombées industrielles et régionales entrevues devront être proportionnelles aux risques financiers pris par l'État et il faudra avoir la conviction que de telles retombées ne sauraient survenir sans la participation du gouvernement.

Troisièmement, le ministère aura recours à une vaste gamme de politiques et de programmes gouvernementaux; en outre, on s'efforcera de trouver des solutions appropriées à chacun des problèmes.

Enfin, on insistera sur l'intensification du principe de la responsabilité aux fins de l'utilisation des deniers publiques. À cet égard, nous avons créé un poste de contrôleur dont l'une des principales fonctions a trait à la responsabilité.

Je vous remercie de votre attention et j'espère que ce tour d'horizon facilitera nos délibérations.

Mes collègues et moi sommes à votre entière disposition pour répondre à vos questions.

Le président: Comme d'habitude, les principaux témoins peuvent ajouter quelques mots au texte de l'exposé écrit s'ils l'estiment nécessaire. Avez-vous quelque chose à ajouter, monsieur Dubois.

M. R.M. Dubois (sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Non, merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Montreuil?

M. Robert C. Montreuil (sous-ministre, ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale): Non, monsieur le président.

Le président: Parfait. Dans ce cas, monsieur Huntington, vous pouvez entamer les questions.

M. Huntington: Peut-on commencer en l'absence d'un député du gouvernement?

Le président: D'arpès le greffier, nous avons le quorum.

Une voix: Ce n'est plus le cas.

Une voix: On peut commencer à condition que l'Opposition soit représentée.

M. Huntington: Donc, je peux y aller.

Le président: Oui, allez-y.

M. Huntington: Merci.

Monsieur le président, je n'ai pas encore terminé la lecture du chapitre 10 du rapport du vérificateur général, mais j'ai parcouru l'exposé du sous-vérificateur général et du sous-ministre. Nous abordons ici l'essentiel du travail entamé en 1976, date à laquelle il avait été décidé de modifier la présentation du budget des dépenses en exigeant du ministère qu'il rende compte de ses activités en fonction de leur rentabilité.

La question à l'ordre du jour aujourd'hui aura donc d'importantes répercussions; il est donc à espérer que le Comité sera à la hauteur de sa tâche et que les témoins nous accorderons leur coopération.

[Text]

with it, and I would hope that the witnesses would help us meet the challenge ahead.

As an opening comment, I might say that I think what we are dealing with is evolution in management from rather laissez-faire practices through to the new era that is trying to be created by the Comptroller General's office and the Auditor General's office, and it would appear that the Department of Industry, Trade and Commerce has been a little slow in picking up the very comprehensive work that is starting to come out of the Treasury Board in program evaluation approach to comprehensive audit and the audit guide. I do not want to be unfair, but I would like to ask the deputy minister how far along the department and its managers are in the whole matter of evaluation and appraisal of programs, the setting of objectives, the updating of objectives, and the reading of results within VFM concepts for managers and within VFM concepts for politicians.

The Chairman: Mr. Montreuil.

Mr. Montreuil: Responding initially to those comments, I think when we were mandated at the time of the Prime Minister's announcement of January 12 last year, one of the major issues which we needed to address was the accountability one. One was the matter of ensuring the meshing of the regional and the sectoral concerns that were important in industrial development in the country, and also to ensure that the decision-making and the delivery of programs were to a very substantial degree de-concentrated.

• 1115

It was also felt—and on this basis, Mr. Chairman, we have had a very close relationship in the analyses and in the merger of the two ministries, and in the operational plan and the setting up of the merged ministry under the soon-to-be-formed DRIE, a process whereby in the structure of the ministry, the organization structure, the operational plan, and the responsibility centres, in relation to specific programs, and to ensure that there was a position of comptroller that would not be faced with an area of potential conflict of responsibility for programs, and to maintain this element of purity in the position of comptroller.

Therefore your question on ongoing evaluation, audit, and monitoring was first and foremost in our concerns. Furthermore, contrary to the former IT&C organization, the internal audit reports to the deputy minister, which is somewhat a different setup from what existed in the previous organization.

I should also add that a great deal of attention has been paid in the past year to strategic and operational planning to address some of the concerns that were flagged by the Auditor General and others in relation to the objectives set out in the programs that are described here. There has been, as I said, a continuing dialogue with the Auditor General on this matter during the past year.

Mr. Huntington: What do you mean by strategic and operational planning? I am confused.

Mr. Montreuil: On the whole, Mr. Chairman, when we were asked to address the merger of the two ministries, we set up

[Translation]

Nous passons en effet d'une époque de gestion caractérisée par le laissez-faire à une nouvelle époque préconisée par le vérificateur général et le contrôleur général. Or il semblerait que le ministère de l'Industrie et du Commerce ait été lent à mettre en oeuvre les méthodes d'évaluation arrêtées par le Conseil du Trésor dans le cadre de la vérification intégrée. Sans vouloir vous critiquer, je voudrais demander au sous-ministre où vous en êtes dans l'évaluation des programmes, l'établissement et la mise à jour des objectifs et l'évaluation des résultats, compte tenu des principes de la rentabilité qui ont été introduits.

Le président: Monsieur Montreuil.

M. Montreuil: Dans sa déclaration du 12 janvier de l'année dernière, le premier ministre nous avait chargé, avant tout, d'essayer de résoudre le problème des responsabilités. Il s'agit de coordonner les préoccupations régionales et sectorielles afférentes à l'expansion industrielle du pays et veiller à la décentralisation de la prise de décisions et de l'exécution des programmes.

Au moment de fusionner les deux ministères, on a cherché à s'assurer qu'un contrôleur pourrait travailler en toute liberté pour vérifier les modalités de fonctionnement du ministère au plan des structures de l'organisation et des centres de responsabilités.

La question de l'évaluation et de la vérification est donc pour nous une question de la plus grande importance. Contrairement à ce qui se faisait par le passé au Ministère de l'Industrie et du Commerce, des vérifications internes sont soumises directement au sous-ministre.

Par ailleurs, pas mal de travail a été consacré l'an dernier à la planification à la suite des critiques faites par le vérificateur général et d'autres en ce qui concerne les objectifs et les programmes. Nous avons donc été en contact étroit avec le vérificateur général à ce sujet l'an dernier.

M. Huntington: Qu'est-ce que vous entendez par planification?

M. Montreuil: Lorsque la fusion des deux ministères fut décidée, des groupes de travail furent mis sur pied afin de

[Texte]

task forces in the department by which we wanted to determine what business we were in, what clientele we were serving, and what tools we needed to have to carry that out. On that basis, in looking at the industrial structure of the country, the needs to generate employment opportunities, concerns for value for money, for incrementality in relation to the support that we would provide to projects and industrial development, and regional development, and projects that were of significant benefit to Canada... all issues that had been raised and that continue to be raised in the comments of the Auditor General...

Mr. Huntington: Who and what make up this task force?

Mr. Montreuil: The task force set up on January 19 last year was headed by Mr. Ron Marshall, which was the program review task force. He currently occupies the position of comptroller in the ministry.

Mr. Huntington: How extensive is the task force? Is it a one-man task force?

Mr. Montreuil: Perhaps Mr. Marshall can comment on that. The task force was to report back to the deputy and associate deputy minister, and the minister, in March 1982. Mr. Marshall.

Mr. R.H. Marshall (Comptroller, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): Mr. Chairman, the task force structured to review the programs of the two departments was comprised of myself and six officers specifically working on the task force, but of course we drew from the workforces of both the merging departments in the things that had to be done and studied. The prime requirement, of course, was to determine whether or not the programs that existed in the two departments would still be pertinent relative to the role we felt had been mandated to us, given the merger notices. That task force did a complete review in a relatively short time, but we are convinced that we did an accurate and fulsome job, on all the programs, their intent and their recipient clientele. We then made recommendations to the deputy ministers on what we thought the objectives of the departments should be and on the kinds of program structure that would be most useful to the merged departments.

• 1120

Mr. Huntington: Could we have tabled, or explained to us, what those objectives are, what your conclusions were, and what was tabled to the department?

Mr. Montreuil: On that one I would add, Mr. Chairman, that our minister, Mr. Lumley, very shortly will be addressing that issue in relation to the mandate of the ministry and the programs which would result from the past year's review and analysis and task force reports.

Mr. Huntington: Yes; but Mr. Chairman, through you, is the deputy minister saying that he is denying this committee the report of the task force, when the deputy minister's statement puts great emphasis on the task force? Certainly, we are supposed to be here trying to get a handle on the progress and on the abilities of the department to evaluate and set

[Traduction]

déterminer ce que nous sommes censés faire, pour qui et par quels moyens. On a donc étudié l'ensemble de la structure industrielle du pays, le besoin de créer des emplois, d'assurer une meilleure rentabilité, de renforcer notre soutien à divers projets de développement industriel et régional qui porteraient sur l'ensemble du pays, conformément à ce que le vérificateur général avait dit à ce sujet.

M. Huntington: Qui fait partie de ce groupe de travail?

M. Montreuil: Le groupe de travail mis sur pied le 19 janvier dernier est présidé par M. Ron Marshall; il s'agit du groupe de travail chargé de la révision des programmes. M. Marshall est actuellement contrôleur du ministère.

M. Huntington: Combien de personnes font partie de ce groupe de travail?

M. Montreuil: M. Marshall vous donnera plus de détails à ce sujet. Le groupe de travail était censé soumettre son rapport au ministre, au sous-ministre et au sous-ministre adjoint en mars 1982. Monsieur Marshall.

M. R.H. Marshall (contrôleur, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Expansion économique régionale): Monsieur le président, le groupe de travail chargé de réviser les programmes des deux ministères est constitué de moi-même et de six fonctionnaires provenant des deux ministères en question. Il s'agissait de déterminer avant tout si les programmes en place dans les deux ministères jusqu'alors, seraient toujours valables après la fusion des ministères. Nous avons terminé nos travaux en relativement peu de temps, ce qui ne nous a pas empêché d'examiner à fond la totalité des programmes, leurs objectifs et leurs destinataires. Ensuite, nous avons soumis des recommandations au sous-ministre concernant les objectifs et les programmes que les deux ministères fusionnés devraient retenir.

M. Huntington: Pourriez-vous nous donner la liste des objectifs et recommandations soumis au ministère.

M. Montreuil: M. Lumley doit justement faire une déclaration prochainement concernant les programmes qui seront mis sur pied à la suite des études et des recommandations faites par le groupe de travail.

M. Huntington: Est-ce que vous refusez de nous communiquer un exemplaire du rapport du groupe de travail alors que vous venez d'insister sur son importance? Le Comité est en principe censé faire le point des progrès réalisés au sein du ministère en ce qui concerne les techniques d'évaluation de programmes tels que le PPIMD et le programme d'expansion

[Text]

recommendations and use new techniques for a better judgment process over programs like DIP and programs like the Enterprise Development Board. We are dealing with massive sums of money. We are dealing with massive guarantees. Surely the timeframes being stated would allow this committee to know what the objectives and recommendations of that task force are.

Mr. Montreuil: With all due respect, I believe that the task force report was an internal document—being recommendations formulated to the minister on which this advice is one of the elements in the decisions the minister and his colleagues are taking and which should become public knowledge, as I mentioned earlier, in the very near future. So it is but one of a number of components which led to our recommendations in relation to the mandate given to us slightly over a year ago.

Mr. Huntington: Well, Mr. Chairman, we are dealing with a very damning Auditor General's statement of this department and its ability to make judgments, and on the effectiveness of programs involving even billions of dollars, and billions of dollars in guarantees and otherwise. The deputy minister has put great emphasis on the task force in his statement as being the greater resolve—the statement of the Auditor General. I guess I am going to have to take it in more specific terms. I am going to ask if there are areas of disagreement with the Auditor General's observations and recommendations which have come out of this task force.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, on that I think I mentioned in my introductory statement that the comments and criticisms of the Auditor General have been noted. As you are aware, a good number of them we have addressed in our program review in the ministry. And there will be certainly other opportunities as I mentioned earlier, when the minister makes specific announcements in relation to the new DRI mandate of how that has been addressed from the mandate of the ministry, etc.

I should add that many of the comments made by the Auditor General, as I mentioned, have been taken into account; furthermore, they have also stated that the matter is being addressed by the ministry in its new program setup.

Mr. Huntington: It could be, Mr. Chairman, we are going to have the unusual situation in this committee hearing where we are going to require both the deputy minister and the minister before us. Could I have again what the primary purpose of the task force was?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, on January 12 when the merger was announced, we were mandated to address the issue of the programs of the ministry to ensure the meshing of the regional and sectoral and industrial development in the country, to clarify areas of accountability, to ensure program delivery and, also, address the development of specific industrial thrusts in industrial sectors in Canada.

It was felt by the ministers of the day and by the senior management of the department that we had to re-examine completely the economic circumstances, the programs currently in place in relation to the new mandate; to examine the clientele and the economic environment under which we

[Translation]

des entreprises. Des crédits et des garanties énormes sont en jeu. Il est donc essentiel pour nous de connaître vos conclusions.

M. Montreuil: Le rapport du groupe de travail était à usage strictement interne, car il contenait des recommandations destinées au ministre et sur la base desquelles il prendra des décisions et dont il fera publiquement état très prochainement, comme je viens de vous le dire. Ces rapports ne constituent donc qu'un des éléments des recommandations que nous avons faites conformément aux attributions qui nous ont été confiées il y a un an.

M. Huntington: Le vérificateur général a adressé des critiques très sévères au ministère en ce qui concerne les décisions qu'il a prises et l'efficacité de certains de ces programmes portant sur des millions de dollars. Or, le sous-ministre vient d'insister sur l'importance de ce groupe de travail et des conclusions auxquelles il est arrivé. Pourriez-vous me dire si certaines des conclusions du groupe de travail sont contraires aux recommandations du vérificateur général?

M. Montreuil: J'ai commencé par dire que nous avons pris bonne note des critiques du vérificateur général. Nous en avons d'ailleurs tenu largement compte dans l'examen de nos programmes. Le ministre en fera certainement état dans sa déclaration concernant les nouvelles attributions du ministère.

Nous avons donc largement tenu compte des remarques du vérificateur général; le ministère les a également prises en compte lors de la mise sur pied de ces nouveaux programmes.

M. Huntington: Il va peut-être falloir contrairement à l'habitude, faire venir en même temps le ministre et le sous-ministre. Quel était l'objet essentiel de ce groupe de travail?

M. Montreuil: Lorsque la fusion fut annoncée le 12 janvier, on nous a chargé d'étudier les programmes du ministère pour assurer la coordination de l'expansion industrielle au plan sectoriel et régional, d'énoncer plus clairement les responsabilités, de veiller à la bonne mise en oeuvre des programmes et la mise en place de certains objectifs industriels dans diverses régions du pays.

Les ministres ainsi que la direction du ministère ont décidé d'entreprendre une étude détaillée des conditions économiques, des programmes, des personnes, entreprises, ou institutions pour lesquelles nous travaillons, afin d'établir la liste de nos besoins en personnel et en crédits. Les résultats de cette étude

[*Texte*]

were operating; and determine what would be the needs both in human resources and financial resources, and the instruments we would need to use. So on that basis the program review, as I mentioned earlier on to Mr. Marshall, which addresses this issue, reported back to the deputy ministers and is provided as one very key element in what the minister and the ministers have been reviewing since that time.

• 1125

Mr. Huntington: What is that one key element?

Mr. Montreuil: Oh. I said one of the key factors in the recommendations formulated to ministers, leading to a new mandate and new programs for the ministry.

Mr. Huntington: Well, out of that report, what progress has the department made in respect to, say, the Enterprise Development Program and the problems outlined by the deputy minister . . . or by the Auditor General?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, on that one, Mr. Lumley, I think, has stated on a number of occasions—and that addressed, very simply, the accountability issue. Mr. Lumley has mentioned that under the new setup, the boards would essentially not be decision-making boards but they would be advisory boards, in order for the accountability and responsibility to rest in the same quarters, instead of the current situation where the EDP boards receive, essentially, applications that were recommended. They have not received proposals that were being rejected and they had full authority and the accountability issue of ministers was adversely affected. That, I think, has been stated by Minister Lumley on a number of occasions. That is a substantial change, Mr. Chairman.

Mr. Huntington: Could I ask the deputy minister, Mr. Chairman, if the various decisions of the Enterprise Development Program, decisions of the board and the departmental staff, have served the objectives well; perhaps the deputy minister could elucidate for the committee, the objectives, changed or former, that the Enterprise Development Board is working under today?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, the Enterprise Development Board is still operational. Prior to the legal merger of the two ministries we were also mandated to continue business as usual. The boards are still operational and there is still the delegate of authority to regional boards and the authority vested in the central boards. So it is still, in that sense, business as usual. We have not made dramatic changes to the current structure of boards. That matter is being addressed in relation to the program review and the new mandate of the ministry.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, if the boards are advisory and not decision-making boards, could I ask why the regional boards have had their authorities increased? Who then, has the final decision-making power on the regional boards?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, the authorities have not been altered in relation to the EDP program.

[*Traduction*]

furent donc soumis aux sous-ministres pour leur servir d'éléments d'information.

M. Huntington: Quel en était l'élément essentiel?

M. Montreuil: C'était un des éléments essentiels à partir desquels on a élaboré les nouveaux programmes et attributions du ministère.

M. Huntington: Depuis ce rapport, quels progrès avez-vous réalisés au plan du programme d'expansion des entreprises et par rapport aux critiques énoncées par le sous-ministre—ou par le vérificateur général?

M. Montreuil: Ainsi que M. Lumley l'a expliqué, dans le cadre du nouveau système, les commissions seront chargées non pas de prendre décision mais simplement de fournir des conseils afin de centraliser les responsabilités; désormais, seules les propositions approuvées au préalable seront soumises aux offices qui n'auront d'ailleurs pas à se prononcer, la décision relevant uniquement du Ministre. C'est en cela que consiste essentiellement le changement, monsieur le président.

M. Huntington: Les décisions prises dans le cadre du programme d'expansion des entreprises correspondent-elles aux objectifs qu'on s'est fixé? Ces objectifs ont-ils été modifiés et dans l'affirmative, comment.

M. Montreuil: La commission d'expansion des entreprises fonctionne toujours, comme avant la fusion des deux ministères. Certains pouvoirs continuent à être délégués aux offices régionaux tandis que la commission centrale détient certaines attributions. Donc tout se fait comme par le passé. Leurs structures n'ont pas été radicalement modifiées mais celles-ci sont actuellement à l'étude.

M. Huntington: Si ces commissions sont uniquement consultatives, comment se fait-il que les pouvoirs des commissions régionales aient été étendus? Qui parmi les membres des bureaux régionaux est censé prendre les décisions en dernière analyse?

M. Montreuil: Les pouvoirs n'ont pas été modifiés en ce qui concerne le programme d'expansion des entreprises.

[Text]

Mr. J. Banigan, (Director General, Program Development and Operations, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion: ILAP local decisions, perhaps.

Mr. Huntington: Pardon me?

Mr. Montreuil: Local decisions on ILAP possibly have been changed. Mr. Banigan, you could possibly comment on that.

Mr. Banigan: The authority of the regional boards has been the same for some time, Mr. Chairman. They can approve assistance either in the form of loan insurance or contributions for research and development, up to \$200,000 for firms with sales up to \$5 million. They have full authority within those thresholds. The central board has full authority above those thresholds with no limit. There are no changes in recent years to their authority, with one recent exception, and that is we have given the regional boards delegated authority for the ILAP program, up to the same amounts: \$200,000 for firms up to \$5 million. There are no other changes.

Mr. Huntington: Will the regional boards then still have decision-making powers?

Mr. Banigan: At the present sir.

Mr. Montreuil: Yes.

Mr. Huntington: How does that agree with the statement that they have been then moved to advisory functions? Is it the main board that is advisory?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I believe here—to put aside any confusion in light of statements that have been made or comments that are reported in the press—the boards currently retain their decision-making power. It is in relation to the new structure under the new format of the ministry that the boards would become advisory boards. They still have their decision-making powers.

• 1130

Mr. Huntington: In the opinion of the deputy minister, Mr. Chairman, is it possible, with the present training of staff and the ability of staff and the present structure of the Enterprise Development Boards, for them to evaluate applications properly as to the objectives the task force has reported?

Mr. Montreuil: An effort has been made, Mr. Chairman, first of all to prioritize projects that are presented to the board. I had mentioned earlier matters of incrementality, commercial and economic viability and significant economic benefits, and those issues are naturally flagged by our evaluation officers, and the de facto merger of the sector analyses that was resident in 19(c), the capability from the regional sensitivity of DREE officers in the field, coupled with the financial-analysis capability of financial officers, particularly in DREE, have addressed these issues in the recommendations that are formulated to the board and the specific projects that are presented.

[Translation]

M. J. Banigan (directeur général, élaboration des programmes et opérations, ministère de l'Industrie et du commerce et de l'expansion économique régionale): Peut-être en ce qui concerne les décisions locales relevant du PATI.

M. Huntington: Vous dites?

M. Montreuil: Les décisions locales en ce qui concerne l'ADEL ont peut-être été modifiées. M. Banigan pourra peut-être vous donner plus de détails à ce sujet.

M. Banigan: Les pouvoirs des commissions régionales sont restés inchangés depuis un certain temps. Celles-ci peuvent approuver l'octroi d'une aide sous forme d'assurance-crédit ou de contribution pour la recherche et le développement jusqu'à concurrence de 200,000 dollars par entreprise ayant un chiffre d'affaires d'un maximum de 5 millions. Ce sont les commissions centrales par contre qui doivent prendre des décisions au-delà de ces montants. Le seul changement dans ces pouvoirs c'est que les offices régionaux peuvent maintenant prendre des décisions relevant de l'ADEL à concurrence également de 200,000 dollars par entreprise et d'un chiffre d'affaires d'un maximum de 5 millions. C'est là le seul changement.

M. Huntington: Les commissions régionales pourront-elles donc continuer à prendre des décisions?

M. Banigan: Oui.

M. Montreuil: Oui.

M. Huntington: Mais vous venez de dire qu'elles sont devenues des commissions purement consultatives; est-ce que vous parlez de la commission principale?

M. Montreuil: Les commissions sont toujours habilitées à prendre certaines décisions. Ce n'est que lorsque le ministère sera entièrement restructuré qu'elles deviendront des commissions consultatives. Et pour le moment elles gardent leur pouvoir de décisions.

M. Huntington: Le sous-ministre estime-t-il qu'étant donné la structure actuelle des commissions d'expansion des entreprises et les qualifications de leur personnel elles soient à même d'évaluer convenablement les demandes qui leur sont soumises conformément aux objectifs fixés par le groupe de travail.

M. Montreuil: Les projets soumis aux commissions le sont selon un ordre de priorité. Les employés chargés de l'évaluation prennent en compte la rentabilité des projets qui leur sont soumis; en outre, les employés locaux du MEER donnent également leur avis et l'on effectue une analyse financière, tous ces éléments figurent dans les recommandations soumises à la commission pour chaque projet.

[Texte]

Mr. Huntington: Mr. Chairman, there was another task force, was there not, in the department to deal with the recommendations of the Auditor General? Has that task force reported?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, that task force has not been set up.

Mr. Marshall: Mr. Chairman, perhaps I could make one comment. At the time that the Auditor General's report commented on the function and the terms of reference of the EDP boards, the department determined that it should pursue immediately the recommendations. However, as the recommendations of the task force on program design... and as decisions were made internal to the department relative to the new program and its delivery, it was determined that the powers of the EDP boards would not be coexistent with what they were, and therefore it seemed rather pointless, in terms of a new program design, to focus on that particular effort of task-forcing EDP boards. That is not to say that we have dropped the principles involved in the Auditor General's report and that we have not anticipated those in terms of the program approval process under the program.

Mr. Huntington: The target date that you stated for report or completion of the work of that task force of March 31, 1983, has come and gone. Is that work finalized? Is that work available? Is it being completed? Did you meet your task force date or not?

Mr. Marshall: Mr. Chairman, I want to make clear the two task forces. The task force that I was charged with had to do with program design, and that task force did the main part of its work in early 1982. The task force you are mentioning is one that was proposed to be structured to look at the Auditor General's report relative to the functions of EDP boards. I am saying to you that this task force was not established simply because by the time work would have got under way we had determined, in house, that we did not choose to have the EDP boards with the decision process from then on.

Mr. Huntington: Have you advised the Public Accounts committee or the Auditor General in your follow-up report to the Standing Committee on Public Accounts that your statement and response updated to December 31, 1982, is wrong?

Mr. Marshall: Mr. Chairman, I would have to check that. Certainly, we have continued to dialogue with the Auditor General's staff and I would be surprised if we had not, but I will certainly check that point and report to you.

Mr. Huntington: As stated in your response of December 31, 1982, the target date for the completion of the work of the task force was March 31, 1983—that is the task force dealing with the Auditor General's comments and report, so I was assuming that there would be a report available.

• 1135

The reason I go on to this second task force is that it is my understanding from the questioning this morning that the results of the first task force are not available to this commit-

[Traduction]

M. Huntington: Le groupe de travail chargé d'étudier les recommandations du vérificateur général a-t-il soumis son rapport?

M. Montreuil: Ce groupe de travail n'a pas été constitué.

M. Marshall: Le ministère a décidé de mettre en oeuvre immédiatement les recommandations du vérificateur général relativement aux commissions du PEE. Mais comme il s'agissait de décisions purement internes, on a décidé de laisser les pouvoirs des offices en l'état. Ce qui ne veut pas dire pour autant que nous n'ayons pas tenu compte des recommandations du vérificateur général.

M. Huntington: Les groupes de travail devaient en principe terminer ces travaux le 31 mars 1983. Le rapport est-il terminé et pourrions-nous en avoir un exemplaire. L'échéancier a-t-il été respecté?

M. Marshall: Il y avait deux groupes de travail, monsieur le président. Celui que j'ai présidé s'occupait de l'élaboration du programme et a terminé le gros de son travail au début de 1982. L'autre était celui qu'on se proposait de constituer pour examiner les recommandations du vérificateur général en ce qui concerne les PEE. Or ce deuxième groupe de travail n'a pas été constitué pour la bonne raison qu'il a été décidé que désormais les offices du PEE perdraient leur pouvoir de décision.

M. Huntington: Avez-vous signalé au comité des comptes publics et au vérificateur général que votre déclaration du 31 décembre 1982 n'était plus valable?

M. Marshall: Je devrai vérifier. Nous sommes toujours en contact étroit avec le personnel du vérificateur général, mais je vais devoir vérifier.

M. Huntington: D'après ce que vous avez dit le 31 décembre 1982, le groupe de travail chargé d'étudier les recommandations du vérificateur général devait en principe terminer ses travaux le 31 mars 1983 et j'imagine produire un rapport.

Je soulève la question de ce deuxième groupe de travail car j'ai cru comprendre que ce n'est que grâce à la déclaration du ministre que nous aurons connaissance du rapport du premier groupe de travail. Est-ce bien exact?

[Text]

tee, that that will be coming down in the ministerial statement. Is that understanding correct?

Mr. Marshall: I think essentially that is the case, Mr. Chairman. I do not think there is anything in context that is at all awkward in the reports. It is simply that there is a timing issue involved here, which I am sure the committee can understand, and then it is our understanding that the minister will be making statements which will be enlightening to the public on which we can base any release of further information after that point.

Mr. Huntington: Do you want me to carry on, Mr. Chairman?

The Chairman: May I interrupt, Mr. Huntington, because you keep coming back to this task force report and I have not got clear in my mind what Mr. Montreuil and the others are saying. I thought I just heard you say the minister would be saying something about the task force but he is not going to release the task force; he is going to release statements based on decisions that were made based on information that was in the task force. Is that right?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I think what we have stated is that decisions and announcements are imminent with regard to the mandate and the new programs of the minister. The questioning by the hon. member relates to, in our view, a very important undertaking early on, after January 12, 1982, on the program review headed by the comptroller, now comptroller and ministry. That was a very major element in the recommendations that were formulated to ministers, but it is one of a number of considerations.

I guess we were saying that hopefully the fruit of those comments and those recommendations will be announced shortly by the minister in relation to the new mandate of the ministry.

The Chairman: But there is no intention on the part of the department to have the task force report made public.

Mr. Montreuil: No. It is an internal document and recommendations formulated to the deputy ministers and, of course, to the ministers of the day.

The Chairman: In dealing with the task force referred to in the response updated to December 31, 1982, and the follow-up report to this committee respecting the Report of the Auditor General, in December 1982 the department stated that an internal task force was being established in January 1983 to address the recommendations of the Auditor General and other departmental program issues, and that was to be a target completion date of March 31st. Are you now telling us that in January that task force was not established?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I will ask my associate deputy minister, Gordon Ritchie, to comment on that. Mr. Ritchie.

Mr. Gordon Ritchie (Associate Deputy Minister, Department of Industry Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): Mr. Chairman, I think the simplest way to reply is to say that another very major ingredient in these rather sweeping program proposals was indeed the Auditor

[Translation]

M. Marshall: C'est tout à fait exact, monsieur le président. Ces rapports ne sont nullement épineux. Il s'agit simplement d'une question de date et je suis sûr que le ministre dans sa déclaration jettera toute la lumière nécessaire, après quoi nous pourrons publier d'autres renseignements.

M. Huntington: Puis-je continuer, monsieur le président?

Le président: Je voudrais insérer un mot si vous le permettez monsieur Huntington car je ne suis pas sûr d'avoir bien compris ce que M. Montreuil et d'autres témoins ont dit au sujet de ce groupe de travail. D'après vous le ministre fera une déclaration concernant ce groupe de travail et notamment les décisions fondées sur les renseignements se trouvant dans le rapport du groupe de travail. Est-ce bien exact?

M. Montreuil: Le ministre va faire incessamment des déclarations concernant les nouveaux programmes. Le député nous a posé une série de questions concernant l'étude entreprise le 12 janvier 1982 par le contrôleur et le ministère. Les résultats de cette étude constituent un des éléments parmi d'autres qui ont servi à élaborer des décisions du ministre.

Le ministre est donc censé faire une déclaration incessamment concernant les nouvelles attributions du ministère.

Le président: Le ministère n'a donc pas l'intention de publier le rapport du groupe de travail.

M. Montreuil: Non. Il s'agit en effet d'un document à usage interne comportant des recommandations à l'intention des sous-ministres et des ministres.

Le président: Je parle du groupe de travail dont il était question dans la réponse datée du 31 décembre 1982 et du rapport adressé au Comité concernant le rapport du vérificateur général; en décembre 1982, le ministère a fait savoir qu'en janvier 1983, un groupe de travail serait mis sur pied pour étudier les recommandations du vérificateur général ainsi que certains programmes du ministère et que les travaux de ce groupe de travail devraient être terminés le 31 mars. Vous voulez dire que ce groupe de travail n'a pas été créé?

M. Montreuil: Je demanderais à mon collègue, M. Ritchie, de vous parler de cette question.

M. Gordon Ritchie (sous-ministre associé, ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale): Il est tout à fait vrai que le rapport du vérificateur général ainsi que notre propre analyse ont joué un rôle essentiel dans la restructuration des programmes du ministère,

[Texte]

General's report and his analysis. As a result of his analysis and our own internal analysis, we have been considering with our ministers a fundamental restructuring of the programs of the department, which the minister is proposing very shortly to announce. I think probably the most straightforward answer to your question will be that you will wish to judge the responsiveness of the department and of ministers to those concerns and recommendations by, indeed, the design of the new program. Rather than, therefore, rehashing old ground, we have said that we take as read the basic principles enunciated by the Auditor General in his analysis and some further internal search and critique we have undergone within the department. We have taken that as read and have attempted to the best of our ability to reflect that in recommendations as to a new program structure made to ministers, and ministers will shortly be taking their decisions and announcing their decisions with respect to that program.

So in a fundamental sense the internal report is prologue to what will be the ultimate test of responsiveness, and that ultimate test is whether the new program structure is free from the defects and the perceived defects which were identified in the analysis of the Auditor General and our own analysis.

• 1140

Mr. Huntington: Mr. Chairman, I do not want to be unfair, but in paragraph 10.23, dealing with the Enterprise Development Board, there was a recommendation, and on a paragraph number there was a response of the department reported to the committee; there was also a response updated December 31, 1982. I know that the Standing Committee on Public Accounts relies on the accuracy and the tenacity of these updated reports to satisfy themselves—and the Auditor General also relies on them to satisfy himself—that progress is being made within the system.

As I understand what is being said here, the response updated December 31, 1982 is misleading.

The Chairman: Mr. Huntington, that was the thrust of my question. Perhaps we can rephrase that question, because I do not think Mr. Ritchie addressed it.

In December last year you stated that there would be this other task force in connection with the Auditor General's recommendations, to be established in January. Now I think I hear you saying that it was not, in fact, established. That is the thrust of your question, Mr. Huntington?

Mr. Huntington: Yes, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Marshall.

Mr. Marshall: Mr. Chairman, perhaps I could comment. The March 31, 1983 deadline, as noted in the report, was a target date. The point at that juncture—at the time of the December 31 report—was that decisions had not been made by ministers or by the management group of the department on certain specifics as to the future program structure of the department. However, following that date it was decided, in ministerial terms and other terms, to press on with a new program, a new mandate.

[Traduction]

restructuration que le ministre doit annoncer incessamment. Ce n'est qu'en fonction de cette restructuration que vous pourrez juger de la suite qui a été donnée par le ministère aux recommandations du vérificateur général. Toujours est-il que nous considérons comme parfaitement fondées les critiques énoncées à notre endroit par le vérificateur général, critiques qui ont d'ailleurs été corroborées par notre propre examen. Nous avons tenu compte de ces critiques dans les recommandations que nous avons soumises au ministre en vue de la restructuration du ministère et c'est à ce sujet que le ministre doit faire une déclaration incessamment.

Ce sera donc à vous de juger si cette restructuration aura réussi à remédier aux lacunes qui avaient été signalées par le vérificateur général et d'ailleurs mises en lumière par nos propres travaux.

M. Huntington: Le paragraphe 10.23 parlant de la Commission d'expansion des entreprises fait une recommandation, recommandation à laquelle le ministère a répondu le 31 décembre 1982. Or, le Comité des comptes publics ainsi que le vérificateur général doivent se fier à l'exactitude de ces rapports en ce qui concerne la mise en oeuvre des recommandations.

Or, si j'ai bien compris, la mise à jour du 31 décembre 1982 est fausse.

Le président: C'est justement ce que je voulais savoir moi aussi. Je vais donc poser la question à nouveau, car M. Ritchie n'y a pas répondu.

En décembre dernier, vous aviez annoncé qu'un groupe de travail serait constitué en janvier pour étudier la recommandation du vérificateur général. Or, ce groupe de travail n'a pas été mis sur pied. C'est bien ce que vous vouliez savoir, monsieur Huntington?

M. Huntington: Oui.

Le président: Monsieur Marshall.

M. Marshall: Nous nous étions fixés l'échéance du 31 mars 1983. Or, au moment où le rapport fut publié le 31 décembre, les ministres ainsi que la haute direction du ministère ne s'étaient pas encore prononcés quant à l'avenir de certaines structures du ministère. Il fut décidé par la suite que de nouveaux programmes seraient mis sur pied.

[Text]

As I stated earlier, the point of continuing with the kind of task force that had been anticipated earlier would really not have accomplished very much, because it was to be based on investigation of the AG's report relative to the EDB boards as they existed at that time. Since it was clear to us that we did not wish the boards to operate in the same way in the new program structure, to investigate that would simply have been a waste of time. We have turned our efforts rather to operationalizing the new program structure, fully taking into account the comments of the Auditor General relative to good business and good business practice.

Mr. Huntington: What paragraph 10.23 asked for, Mr. Chairman, and agreed that specific to the Enterprise Development Board had asked for:

... a written statement defining the roles, responsibilities, authority and accountability of the Board.

This is a very fundamental question, and if value for money concepts are going to apply in the federal system, a question that must be answered.

Also, if you refer to paragraph 10.26:

10.26 The Department should provide members of the Enterprise Development Board with formal criteria to assist them in decision-making.

As I understand the reply, none of these very fundamental, critical principles germane to the concept of value for money accountability are being considered; the department is strictly concerned with meshing two departments into Canada dry.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, on that I reiterate what has been stated earlier. Be assured that in the announcements with regard to the new thrust and the new programs and the decision-making process that would involve boards in an advisory role, we would clearly outline the responsibility centres and the accountability points in it—and the issue of new guidelines to the existing board when decisions are imminent—to make substantive changes to their responsibilities. In our discussions, possibly of an informal nature, with the Auditor General's office, is one where we would not pursue changes to the existing structure, because that structure very shortly will no longer be in force.

The Chairman: Mr. Huntington, I think you and I have taken a fair chunk of time here; we should probably pass on to another member, but I want to just ...

Mr. Huntington: I agree, but we are going to be here a long time.

The Chairman: That is right—we have another meeting.

I want to just get this clear, Mr. Montreuil. The task force referred to in your December responses was not established because you decided to tackle the problem in a different way. Is that correct? I mean that is a simple question.

Mr. Marshall.

Mr. Marshall: That is correct, Mr. Chairman. I should add that, as the committee is aware, the Office of the Comptroller

[Translation]

Cela n'aurait donc servi à rien de créer ce groupe de travail qui aurait dû en principe examiner les critiques du vérificateur général en ce qui concerne les offices du PEE tels qu'ils fonctionnaient à l'époque. Or, comme il a été décidé que les modalités de fonctionnement de ces commissions seraient changées, pareille enquête serait une pure perte de temps. Nous avons jugé préférable de mettre en oeuvre les nouvelles structures, en tenant pleinement compte des recommandations du vérificateur général en ce qui concerne les modalités de fonctionnement.

M. Huntington: Le paragraphe 10.23 parlant de la Commission d'expansion des entreprises est libellé comme suit:

... un énoncé précisant les rôles, les attributions, les pouvoirs et l'obligation redditionnelle de la Commission.

C'est une question à laquelle il va falloir répondre si nous tenons à rentabiliser ces commissions.

Le paragraphe 10.26 est libellé comme suit:

10.26 Le ministère devrait fournir aux membres de la Commission d'expansion des entreprises des critères officiels pour les guider dans la prise de décisions.

Or, le ministère n'a pas tenu compte de tous ces principes, s'intéressant uniquement à fusionner les deux ministères.

M. Montreuil: Je ne puis que répéter ce que j'ai déjà dit. Dans les déclarations qui vont être faites, concernant le rôle consultatif des commissions, il sera certainement fait état des nouvelles directives à l'intention des commissions afin de bien préciser leurs responsabilités. Il était inutile à notre avis de discuter avec le vérificateur général des structures existantes vu qu'elles allaient très prochainement être modifiées.

Le président: Je pense, monsieur Huntington, que nous avons suffisamment parlé et qu'il est temps de céder la parole à quelqu'un d'autre.

M. Huntington: D'accord, mais je n'ai pas fini.

Le président: Nous aurons d'autres réunions.

Le groupe de travail dont il était question dans vos déclarations du mois de décembre n'a donc pas été mis sur pied parce que vous aviez décidé d'aborder le problème d'une autre façon, est-ce exact?

Monsieur Marshall.

M. Marshall: C'est exact, monsieur le président. Je me dois d'ajouter, comme le Comité le sait, que le Bureau du contrô-

[Texte]

General and Treasury Board have a rule now that operational planning frameworks are required of all departments. There have been relatively few departments that have satisfied that requirement to date, but clearly, because we were to be a new department, we were again mandated to develop an operational planning framework. I can assure you that that is an exhaustive and detailed kind of a job, which takes into account all the sorts of things in accountability and delivery that have been mentioned here. That has been dialogued with the Office of Comptroller General for some little time and is now formalized and is ready to be submitted to the Treasury Board; and that certainly contains most, if not all, of the points that have been raised in context today.

The Chairman: The first response that . . .

Mr. Marshall: Well, Mr. Chairman, on the specifics of whether the task force was created or not, the answer is quite simply no, it was not. But continuing the thought of using the time in the best effort for the new department and the new program, I simply want to indicate that a great deal of work has been done to take into account those, and they are best reflected in the operational planning framework.

Mr. Huntington: I want to make sure I understand. Did Mr. Marshall just say that the task force had not been created?

The Chairman: Yes.

Mr. Huntington: And yet in the updated response of December 31, 1982, the response of the department, they mention this task force no less than seven times in the follow-up to the standing committee. Mr. Chairman, I think it is disgusting that a committee would be misled that way.

The Chairman: Mr. Marshall.

Mr. Marshall: I think, Mr. Chairman, it is perhaps a misinterpretation of the formal term "task force". When the program review task force completed its immediate recommendations and its report, there was felt, obviously, to be a need to operationalize the recommendations. Mr. Banigan, for example, was then tasked to continue that and to operationalize that program while we were still delivering business as usual. In that context the task force did exist. However, it was not a task force specific to one particular thing, which is the note here.

The Chairman: Let me just follow this to a conclusion. The original answer that was given states one of the products of this review will be a written statement defining the roles, responsibilities, authority, and accountability of the board. Now, whether you had the task force or not, have the boards seen a written statement defining the roles, responsibilities, authority, and accountability?

Mr. Marshall: No. I am not aware that they have, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

[Traduction]

leur général et le Conseil du Trésor ont maintenant un règlement en place qui exige que tous les ministères aient des structures de planification opérationnelle. En fait, peu de ministères en réalité ont satisfait à cette exigence, jusqu'à présent, mais clairement, parce que nous sommes un nouveau ministère, on nous a encore une fois confié le mandat de concevoir une structure de planification opérationnelle. Je peux vous affirmer que le travail sera fait de façon exhaustive et détaillée en tenant compte de tous les aspects de l'imputabilité et de la prestation dont il a été question ici. Il en est d'ailleurs question depuis quelque temps avec le bureau du contrôleur général et la formule est maintenant au point, prête à être présentée au Conseil du Trésor; le document contient la plupart sinon tous les points soulevés à ce sujet aujourd'hui.

Le président: La première réponse que . . .

M. Marshall: Monsieur le président, quant aux détails précis de savoir si le groupe de travail a été ou non créé, la réponse très simple, c'est non. Toutefois, dans l'optique d'utiliser le temps de la meilleure façon possible, en ce qui concerne le nouveau ministère et le nouveau programme, je tiens simplement à préciser qu'énormément de travail a été effectué afin de tenir compte de ces aspects, et que c'est dans le cadre d'une planification opérationnelle qu'il se trouve le mieux réflété.

M. Huntington: Je veux m'assurer que j'ai bien compris. M. Marshall vient-il de dire que le groupe de travail n'a pas été créé?

Le président: Oui.

M. Huntington: Pourtant, dans les réponses mises à jour au 31 décembre 1982, le ministère mentionnait ce groupe de travail pas moins de sept fois dans le suivi envoyé au Comité permanent. Monsieur le président, je trouve écoeurant que l'on induise ainsi en erreur un comité.

Le président: Monsieur Marshall.

M. Marshall: Je crois, monsieur le président, que c'est peut-être une fausse interprétation de l'expression officielle «groupe de travail». Lorsque le groupe de travail qui revoyait le programme a terminé ses recommandations immédiates et son rapport, manifestement, on estimait nécessaire de donner suite à ces recommandations. M. Banigan, par exemple, s'est donc vu confier la tâche de continuer dans cette optique et de mettre à l'exécution ce programme alors que nous continuions nos affaires comme d'habitude. En ce sens, le groupe de travail existait. Toutefois, il ne s'agissait pas d'un groupe de travail auquel on avait confié un aspect précis, ce dont il est question ici.

Le président: Permettez-moi d'en venir à une conclusion. La réponse originale donnée déclare que l'un des effets de cette révision prendra la forme d'une déclaration écrite définissant les rôles, responsabilités, autorités et imputabilités de l'organisme. Que vous ayez eu ou non, un groupe de travail, ces organismes ont-ils vu un énoncé écrit définissant les rôles, les responsabilités, l'autorité et l'imputabilité?

M. Marshall: Non. Pas à ma connaissance, monsieur le président.

Le président: Merci.

[Text]

Now, supplementary, Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: The task force is mentioned seven times in the December 31 update and follow-up. Does that mean that all seven of those are wrong and we can not use them; we can not accept them?

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, perhaps I can help. The clear intent of the Auditor General's recommendation was that in one major program of the department the recommendations of the Auditor General implementing the concepts developed by this committee and by the Auditor General over the past number of years should be implemented. In our December response we said it was our intention in January of this year to set up a task force to do precisely that.

In the event, what have we done? What we have done is we have set up a task force in January of this year the purpose of which was to implement precisely those recommendations but in a much broader array of departmental programs. It is in no sense an evasion of the recommendation; quite the contrary, it is an extension. Indeed, if you wish, we can go down these one by one and indicate that the task force which has worked on the design of the new program structure which will subsume the enterprise development program, among other programs, will be guided by precisely the principles that have been laid out here.

The Chairman: I am in the hands of the committee, but it seems to me it would be helpful to the committee to ask the department to come back on Thursday with an updated series of responses, because obviously the December responses are now out of date . . .

Mr. Montreuil: I think this can be clarified, Mr. Chairman.

The Chairman: —rather than doing it in the proceedings of the committee right now. Would that be satisfactory?

Some hon. members: Agreed.

The Chairman: Mr. Desmarais, you are the next questioner, but while we have everybody here and the 21st report of the subcommittee on agenda and procedure has been distributed, I wonder if we could invite comments on it and have a motion that it be accepted. First of all, could I have a motion that the Twenty-first Report of the Subcommittee on Agenda and Procedure be accepted by the committee?

• 1150

Mr. Hovdebo: I so move.

The Chairman: It is moved by Mr. Hovdebo. We have all had copies of it. It sets out our program with dates until the end of May, with a proposal for the month of June with indefinite dates.

Motion agreed to.

(See *Minutes of Proceedings*)

The Chairman: Thank you, Mr. Desmarais.

[Translation]

Maintenant, les questions supplémentaires, monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Le groupe de travail est mentionné sept fois dans la mise à jour du 31 décembre. Est-ce que cela signifie que ces sept réponses sont fausses et que nous ne pouvons nous en servir? Que nous ne pouvons les accepter?

M. Ritchie: Monsieur le président, peut-être puis-je donner des précisions. L'intention avouée de la recommandation du vérificateur général c'est que le ministère devait accorder la priorité à la mise en oeuvre du programme qui reflétait les concepts élaborés par le vérificateur général et le présent comité. Dans notre réponse du mois de décembre, nous avons dit que c'était notre intention au mois de janvier de cette année de constituer un groupe de travail à cette fin expresse.

Dans les circonstances, qu'avons-nous fait? Nous avons constitué un groupe de travail au mois de janvier de cette année dont l'objectif précis est d'appliquer ces recommandations, mais dans un plus grand nombre de programmes ministériels. Nous n'avons pas tenté d'éviter la recommandation; au contraire, nous l'avons élargie. En fait, si vous le souhaitez, nous pouvons passer toute la liste en revue, titre après titre, et préciser que le groupe de travail qui a travaillé à l'élaboration de la nouvelle structure de programmes qui l'emportera sur le programme des pensions des entreprises, notamment, sera guidé précisément par les principes qui ont été formulés ici.

Le président: Je suis à la disposition du Comité, mais il me semble que ce serait utile pour le Comité de demander au ministère de revenir jeudi avec une série de réponses mises à jour, car manifestement, les réponses du mois de décembre sont maintenant dépassées . . .

M. Montreuil: Je crois que nous pouvons éclaircir la situation, monsieur le président.

Le président: . . . plutôt que de le faire au cours de nos délibérations actuelles. Est-ce que cela serait satisfaisant?

Des voix: D'accord.

Le président: Monsieur Desmarais, vous êtes le suivant, mais auparavant, pendant que tout le monde est ici, et puisque le 21^e rapport du Sous-comité du programme et de la procédure a été distribué, je me demande si je pourrais inviter des remarques à ce sujet et entendre une motion afin de l'adopter. Tout d'abord, puis-je avoir une motion proposant d'accepter le 21^e Rapport du Sous-comité du programme et de la procédure?

M. Hovdebo: Je le propose.

Le président: La motion est proposée par M. Hovdebo. Nous en avons tous copie. On y trouve le programme et les dates jusqu'à la fin du mois de mai, ainsi qu'une proposition visant le mois de juin avec des dates imprécises.

La motion est adoptée.

(Voir *Procès-verbal*)

Le président: Merci, Monsieur Desmarais.

[Texte]

Mr. Desmarais: Mr. Montreuil, on page 3 of your statement, on restructuring, you mention:

The new organization will increase regional sensitivity and responsiveness. While the very large projects will be referred to Ottawa for decision making, our regional and sub-regional offices will have increased authority levels to approve, thus assuring that regional focus is maintained.

How many regional and sub-regional offices do we have?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I mentioned in my introductory statement that one of the aspects of the new mandate was greater regional sensitivity and also greater regional delivery of programs. It is anticipated that the work-up of cases under the various programs of the new ministry will carry out. Well over 90% of case work-up will be done in the field, although we will have financial officers, etc., processing cases, and we will have a substantial amount of cases through delegative authority where decisions will rest with the regional executive directors across Canada.

Mr. Desmarais: That is not my question. My question is: How many officers do you have?

Mr. Montreuil: Okay. We have a a major office in each province and we have sub-offices in a number of provinces, including Newfoundland, Nova Scotia, New Brunswick, Quebec, Ontario, Manitoba, Alberta and British Columbia. In total . . . I would ask my comptroller to simply have a tabulation of the number of offices. There is consideration being given to having additional offices established in order to better serve the clientele in industrial development.

The cases referred to Ottawa would be the larger ones, where we talking about substantial government funds.

Mr. Desmarais: How do you determine that? Is there a fixed amount?

Mr. Montreuil: Yes, through delegative authority, where Crown support would possibly—and I take that as an example, because no decision has yet been taken on this—where current delegative authority would be in the vicinity of \$200,000 or \$250,000. Projects of Crown support over that amount could be referred to Ottawa for ministerial decision.

Mr. Desmarais: Have any of your regional offices been closed in the last year?

Mr. Montreuil: Through the merger of DREE and IT&C, as you are aware, Mr. Chairman, we have been mandated to reduce personnel through the crunching of what one would call common services in order to be able to provide human resources for other ministries in economic development. We have not closed offices, but the status of two offices—namely, the regional office servicing the western region under DREE and the regional office in Atlantic Canada for DREE stationed in Moncton . . . In those offices, the configuration of the

[Traduction]

M. Desmarais: Monsieur Montreuil, à la page 3 de votre déclaration, en parlant de la restructuration, vous dites:

La nouvelle structure du ministère permettra d'intensifier la sensibilisation aux besoins des régions, alors que seul les projets de très grande envergure seront transmis à Ottawa pour fins de décisions, les bureaux régionaux et locaux verront leurs pouvoirs s'accroître en matière d'approbation des projets, ce qui assurera la prise en compte des intérêts régionaux.

Combien avons-nous de bureaux régionaux et locaux?

M. Montreuil: Monsieur le président, j'ai mentionné dans ma déclaration que l'un des aspects du nouveau mandat était une plus grande sensibilisation aux besoins des régions ainsi que la prestation au niveau régional accrue des programmes. Nous prévoyons une augmentation au niveau régional des dossiers dans le cadre des divers programmes confiés au nouveau ministère. Plus de 90 p. 100 des dossiers seront étudiés sur place, bien que nous aurons des agents financiers, etc, étudiant les dossiers et un grand nombre de dossiers sera confié par délégation aux directeurs généraux régionaux à travers le Canada.

M. Desmarais: Là n'est pas ma question. Ma question est la suivante: combien de bureaux avez-vous?

M. Montreuil: Très bien. Nous avons un bureau principal dans chaque province et nous avons des bureaux locaux dans plusieurs provinces, y compris à Terre-Neuve, en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick, au Québec, en Ontario, au Manitoba, en Alberta et en Colombie-Britannique. En tout . . . je vais demander à mon contrôleur de faire le compte du nombre de bureaux. On songe d'ailleurs à créer de nouveaux bureaux afin de mieux servir la clientèle du secteur de l'expansion industrielle.

Les dossiers renvoyés à Ottawa seraient les plus importants, ceux qui engagent des sommes considérables d'argent gouvernemental.

M. Desmarais: Comment décidez-vous? Y a-t-il un montant fixe?

M. Montreuil: Oui, par la délégation d'autorité, lorsqu'il est possible d'espérer un appui de la couronne—et je le donne à titre d'exemple, car aucune décision n'a encore été prise à ce sujet où l'autorité déléguée actuellement serait d'environ \$200,000 ou \$250,000. Les projets au-dessus de cette somme, appuyés par la couronne, seraient renvoyés à Ottawa pour une décision ministérielle.

M. Desmarais: Avez-vous fermé de vos bureaux régionaux au cours de la dernière année?

M. Montreuil: À la suite de la fusion du MEER et de l'Industrie et du Commerce, comme vous le savez, monsieur le président, on nous a donné l'ordre de réduire le personnel en combinant ce que l'on pourrait appeler des services communs, afin de libérer des ressources humaines à l'intention des autres ministères qui s'occupent d'expansion économique. Nous n'avons pas fermé de bureaux, mais le statut de deux bureaux—à savoir le bureau régional du MEER desservant la région ouest et le bureau régional du MEER desservant

[Text]

numbers of people and the responsibilities of those offices have been altered as a result of the de facto merger of the two ministries. But there have been no closures, Mr. Chairman.

Mr. Desmarais: Okay. Do you have a fixed budget, or if you like, an approximate budget for each of these offices or for each of these major regions in the country?

• 1155

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, the response is that, as we said earlier, we have continuing programs. Under the DREE organization there is a number of subagreements for which the ministry is still responsible and where there are commitments and disbursements. Those obligations continue and there are moneys obviously set aside to honour those commitments. Furthermore, we do have ongoing programs through our A base or decisions made by the minister in Cabinet committee to provide funds for ongoing programs under either RDIA or the DIP program, etc. Those moneys are either in the hands of our XDs or in the head office in Ottawa, Mr. Chairman.

Mr. Desmarais: I presume that all the projects coming to you are initiated in the regional offices.

Mr. Montreuil: Not necessarily, Mr. Chairman. I think an example of many projects where the receipt of application and the processing of applications are handled in Ottawa is the DIP program.

Mr. Desmarais: In other words, they are initiated by the . . .

Mr. Montreuil: They are initiated, naturally, by private enterprise which submits proposals to us. But the review of them and the determination of support, as I said earlier, in the majority of instances rests for the work-up in the field, but for some programs, such as the DIP program or the SIAP program, would be handled centrally.

Mr. Marshall: But for the overwhelming majority of cases, you are absolutely right, sir.

Mr. Huntington: Could I have a supplementary question on that?

The Chairman: Go ahead then.

Mr. Huntington: I was just wondering what the guidelines and the criteria are for a regional board to accept or deny an application from that private sector. Are the criteria and the guidelines fully explained, and are the regional board members fully knowledgeable of what is required? Also, reasons for turn-downs, are they published and clients advised?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I think fundamentally you were talking about projects that meet the basic eligibility criterion. We are talking about projects that are commercially viable. With reference to cases that handle by the regional boards rather than the central boards, in relation to your original question on the EDP program, we are talking about the size of cases. The smaller cases are handled by the EDP boards in the regions of the country, while the larger cases are submitted to the central board for a decision.

[Translation]

l'Atlantique et situé à Moncton . . . Ces bureaux, ont vu le nombre de leurs employés et leurs responsabilités modifiés à la suite de la fusion des deux ministères. Toutefois, il n'y a eu aucune fermeture, monsieur le président.

M. Desmarais: Très bien. Avez-vous un budget fixe ou si vous voulez, un budget approximatif pour chacun de ces bureaux ou pour chacune de ces grandes régions du pays?

M. Montreuil: Monsieur le président, comme nous l'avons déjà dit, il s'agit de programmes permanents. Le ministère est toujours responsable d'un certain nombre d'ententes auxiliaires qui comprennent certains engagements et certaines dépenses. Ces obligations sont honorées et les fonds nécessaires sont réservés à cet effet. Nous avons d'autre part certains programmes autorisés par notre base A ou par les décisions des ministres en comité du cabinet pour financer des projets dans le cadre de la Loi sur les subventions au développement régional, du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense, etc. Ces sommes sont confiées soit à nos XD ou au bureau central à Ottawa.

M. Desmarais: Je suppose que tous les projets qui vous sont soumis viennent des bureaux régionaux.

M. Montreuil: Pas nécessairement, monsieur le président. Beaucoup de projets sont soumis et étudiés à Ottawa dans le cas par exemple du programme de productivité de l'industrie du matériel de défense.

M. Desmarais: Autrement dit, ils viennent de . . .

M. Montreuil: Ils viennent naturellement de l'entreprise privée mais leur examen et la décision dans la majorité des cas touchent le programme que je viens de vous citer et le programme d'aide aux constructions de navires, laissés au bureau central.

M. Marshall: Toutefois, pour la très grande majorité des projets, vous avez tout à fait raison, monsieur.

M. Huntington: Me permettez-vous une questions complémentaire à ce sujet?

Le président: Oui, allez-y.

M. Huntington: Quelles sont les lignes directrices et les critères utilisés par une commission régionale qui étudie une demande venant du secteur privé? Ces critères et lignes directrices sont-ils tout à fait clairs et les membres des commissions régionales savent-elles exactement ce qui est requis? D'autre part, les motifs de rejet sont-ils publiés et les clients sont-ils avisés?

M. Montreuil: Monsieur le président, le député parlait essentiellement, je crois, de projets répondant aux critères d'admissibilité fondamentaux. Nous parlons nous de projets commercialement viables. Pour les cas que traitent les commissions régionales plutôt que les commissions centrales dans le cadre du Programme d'expansion des entreprises, il s'agit de l'envergure de chaque projet. Les plus petits projets sont traités par les commissions d'expansion des entreprises

[Texte]

Mr. Huntington: The question still applies, Mr. Chairman. Surely the regional boards have criteria and guidelines for the decision-making process.

Mr. Montreuil: These are outlined, Mr. Chairman, in the regulations that apply to the . . .

Mr. Huntington: I am wondering if they could be tabled, Mr. Chairman.

Mr. Montreuil: That will be done, Mr. Chairman.

Mr. Desmarais: That was part of my next question, Mr. Chairman. Who sets the priorities in your department with respect to which projects are going to be favoured over others? Who has the overview of the whole picture?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, in response to that, in relation to existing programs, one would argue that the criteria and the funds available to support projects are clearly identified. Inevitably, we are unable to fund every project that comes forward, even though it may meet basic criteria. There is only a certain amount of money. There is concern and there is a degree of prioritization that relates to the extent to which the project is incremental, the extent to which it is one that is of net economic benefit, factors of job creation, of linkages, regional location—all elements that are kept in mind and are addressed in the submissions that are made to the board in light of the application received by private enterprise.

Mr. Desmarais: But surely you have a lot of projects that are submitted to you which do not meet those criteria but which are accepted anyway because you have no other projects.

Mr. Montreuil: No, Mr. Chairman, I would not agree with that statement on the whole. Inevitably, applications come forward that do not meet the basic eligibility criteria are, of course, rejected. The ones that are submitted, and there are on the whole more applications that meet basic criteria than are ultimately supported, in light of the financial resources that are available to us.

• 1200

Mr. Desmarais: Do you seek out projects at any time in areas where you know they are required, and where you do not have applications?

Mr. Montreuil: Again, one of our major pre-occupations, Mr. Chairman, is one of having a very pro-active stance in order to ferret out initiatives that will foster industrial and regional development in this country.

Mr. Desmarais: I would like to get back to the boards, if that is not too cumbersome. Or have we had enough on that? Who is on the Enterprise Development Boards, who are the members of these boards?

Mr. Montreuil: I will ask Mr. Banigan to address that one, Mr. Chairman.

[Traduction]

régionales alors que les plus grands projets sont soumis à la commission centrale.

M. Huntington: La question demeure, monsieur le président. Les commissions régionales doivent certainement se guider sur des critères et des lignes directrices dans l'élaboration de leurs décisions.

M. Montreuil: Ces conditions sont stipulées dans les règlements applicables à . . .

M. Huntington: Pourrait-on les obtenir, monsieur le président?

M. Montreuil: Certainement, monsieur le président.

M. Desmarais: Cela faisait partie de ma prochaine question, monsieur le président. Qui fixe les priorités dans votre ministère? Qui décide des projets qui seront de préférence acceptés?

M. Montreuil: Monsieur le président, pour les programmes existants, on peut dire que les critères et les fonds disponibles sont très précis. Il est évident que nous ne pouvons financer tous les projets qui nous sont soumis même s'ils répondent aux critères de base. Les fonds sont limités. On essaie de donner la priorité aux projets qui sont le plus susceptibles de rapporter des bénéfices nets, de créer des emplois, de favoriser l'expansion d'autres domaines, l'expansion régionale. Tous ces éléments sont examinés lorsque la commission reçoit une demande d'une entreprise privée.

M. Desmarais: Vous devez certainement accepter beaucoup de projets qui vous sont soumis alors qu'ils ne répondent pas aux critères fondamentaux parce que l'on ne vous en propose pas d'autres.

M. Montreuil: Non, monsieur le président, pas en général. Les demandes qui nous sont présentées sans répondre aux critères de base sont de toute évidence rejetées. Étant donné les ressources financières à notre disposition, nous ne pouvons même accepter toutes celles qui répondent à ces critères de base.

M. Desmarais: Vous arrive-t-il de solliciter des propositions dans les régions où cela vous semble nécessaire et d'où vous n'en recevez pas?

M. Montreuil: Une de nos préoccupations particulières, monsieur le président, est évidemment d'essayer de susciter des initiatives pouvant favoriser l'expansion industrielle et régionale au Canada.

M. Desmarais: J'aimerais revenir à la question des commissions, si cela ne vous ennuie pas trop, si l'on n'en a pas déjà trop parlé? Qui siège à ces commissions d'expansion des entreprises?

M. Montreuil: Je demanderais à M. Banigan de répondre, monsieur le président.

[Text]

Mr. Banigan: I do not have a complete list of the names with me. I can give you the composition of the boards and perhaps table on Thursday a list of names.

Mr. Desmarais: Okay.

Mr. Banigan: There are 10 regional Enterprise Development Boards, which comprise of six members: three from the private sector, including the chairman, and three from the public sector—the public sector representing IT&C, DREE, and the Federal Business Development Bank. The central board is comprised of 16 members, roughly an equal balance between the private sector and public sector. I will table on Thursday a list of the names. The public sector representatives come from Industry Trade and Commerce, DREE, MSED, Finance, Employment and Immigration, Science and Technology. This is all provided in the Enterprise Development Regulations which I can table. I regret I did not bring that with me this morning.

Mr. Desmarais: I presume all of these boards have terms of reference.

Mr. Banigan: Yes, sir.

Mr. Desmarais: And research facilities.

Mr. Banigan: The facilities come from the officers of the department. These are case decision-making boards. The department fields the applications; does the analysis and submits recommendations to them.

Mr. Desmarais: Who makes the choice of the projects that are submitted to the board?

Mr. Montreuil: The proposals, Mr. Chairman, come forward through the minister, so it is an internal process, and for the EDP program are submitted for decision-making to the regional boards or the central board, depending again on the size of the project. But it is through the minister.

Mr. Desmarais: There is a screening process that is done by the minister, and that screening process determines what projects are brought forward to the board?

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman.

Mr. Desmarais: Okay. I am just wondering whether the board is a rubber stamp for your department.

Mr. Montreuil: I can assure you, Mr. Chairman, that there have been many instances where the board has taken decisions and formulated recommendations, and there are numerous instances where they have made recommendations to modify and to improve the recommendations that come forward. So it is not a rubber-stamping process.

Mr. Desmarais: How much attention do you pay to lobbyists who will bring you projects and lobby the department or the board?

Mr. Montreuil: On that one, Mr. Chairman, it is difficult for me to respond except to say that proposals come forward from applicants. On occasion it is the entrepreneur himself

[Translation]

M. Banigan: Je n'ai pas ici la liste complète de tous ces noms. Je puis vous indiquer leur composition et peut-être déposer jeudi une liste de noms.

M. Desmarais: D'accord.

M. Banigan: Il y a dix commissions d'expansion des entreprises qui comptent chacune six membres: trois, du secteur privé dont le président et trois du secteur public, à savoir Industrie et Commerce, Expansion économique régionale et Banque fédérale de développement. La commission centrale se compose de seize membres répartis à peu près également entre le secteur privé et le secteur public. Je vous fournirai jeudi la liste de ces membres. Les représentants du secteur public viennent de l'Industrie et du Commerce, de l'Expansion économique régionale, du ministère d'État au Développement économique, des Finances, d'Emploi et Immigration, de Sciences et Technologie. Tout cela est précisé dans le Règlement sur le programme de l'expansion des entreprises que je dois vous fournir. Je regrette de ne pas l'avoir apporté ce matin.

M. Desmarais: Je suppose que toutes ces commissions ont un mandat?

M. Banigan: Oui, monsieur.

M. Desmarais: Et des services de recherche.

M. Banigan: Fournis par les fonctionnaires du ministère. Il s'agit de commissions chargées de décider du sort de chaque demande. Le ministère reçoit ces demandes, en fait l'analyse et soumet des recommandations à ces commissions.

M. Desmarais: Qui choisit les projets soumis à la commission?

M. Montreuil: Il s'agit d'un processus interne puisque les propositions passent par le ministre et sont soumises pour le programme d'expansion des entreprises à la décision des commissions régionales ou de la commission centrale, selon l'envergure du projet. De toute façon, le ministre les voit.

M. Desmarais: Le ministre effectue donc une sélection qui détermine les projets qui sont soumis à la commission?

M. Montreuil: En effet, monsieur le président.

M. Desmarais: D'accord. Je me demande simplement si cette commission ne fait qu'approuver ce que décide votre ministère.

M. Montreuil: Je puis vous assurer, monsieur le président, que dans bien des cas la commission a pris elle-même des décisions et formulé elle-même des recommandations visant à modifier ou à améliorer les recommandations qui lui avaient été faites. Elle ne se contente donc absolument pas d'approuver ce que d'autres font.

M. Desmarais: Tenez-vous compte des solliciteurs qui vous présentent ces projets et essaient d'exercer des pressions sur le ministère ou la commission?

M. Montreuil: Il m'est difficile de répondre, monsieur le président, autrement qu'en disant que ces propositions sont soumises par des candidats. Il arrive que ce soit l'entrepreneur

[Texte]

who submits a proposal, on other occasions the application is submitted through a consultant, and there are a number of them across the country who are familiar with the various programs, and they act on behalf of the applicant—if that is the gist of Mr. Desmarais' question. But on the whole it is by the applicant, or the consultant who is hired to submit his proposal.

Mr. Desmarais: With respect to the Small Business Loans Act administration, the Auditor General states that there is lack of objectives as a key weakness. In your response to recommendation 1082, the department indicates that objectives would be included in the next revision of the act, which has been delayed. What is the cost of this loan administration to the department?

• 1205

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I have asked Mr. Banigan to comment on Mr. Desmarais' question.

Mr. Banigan: The cost of the loan administration in the sense of the overhead, Mr. Desmarais?

Mr. Desmarais: Right.

Mr. Banigan: There are eight person-years in the Small Businesses Loans Act administration in the department.

Mr. Desmarais: Is that the total cost?

Mr. Banigan: There is, of course, the matter of claims paid under the guarantees issued under the program, and I have some figures on that. The Espellier operates on a calendar year basis and the annual report for December 31, 1982 is not yet completed. The claims paid in December 31, 1981, under the program numbered 391, were for a dollar value of \$6,761,102.

Mr. Desmarais: On page 2 of the annual report of the Department of Regional Expansion, you state that by the end of 1981-1982 the amalgamation of the physical and human resources of DREE and the Department of Industry, Trade and Commerce was well under way, marking the beginning of a new era of federal-regional development policy. What is the present status of the integration of your two departments?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, we have a significant amount of work and a great deal of staff sourcing to do in order to meet the objective of having greater regional delivery. We have more field operations across the country than we had under the previous two separate ministries; however, and I mentioned this earlier, the merging of the two departments results in a reduction of human resources, particularly in what you would call common services of personnel, public information, administration, etc., and in that sense we are mandated to endeavour to reduce overall our human resources by somewhere between 200 to 300 person-years. This will be done; it has already started, and we will have probably lapsed some 100 to 115 person-years in the current exercise, and we hope by March 31, 1984, that we will have reduced overall our resources by between 200 to 300 person-years. It should be added that this reduction to personnel essentially is in the

[Traduction]

lui-même qui soumette la proposition mais il peut également arriver qu'elles soient soumises par un ingénieur-conseil et il y en a un certain nombre qui sont bien au courant des divers programmes et qui peuvent donc faire cette démarche pour le candidat lui-même. Je ne sais si j'ai répondu à la question de M. Desmarais? C'est en général le candidat lui-même ou son conseiller qui présente la proposition.

M. Desmarais: Le vérificateur général déclare à propos de l'administration de la Loi sur les prêts aux petites entreprises qu'un des points faibles est l'absence d'objectif. Dans votre réponse à la recommandation 1082, le ministère précise que des objectifs seraient inclus dans la prochaine révision de la loi, révision qui a été retardée. Que coûte l'administration de ces prêts au ministère?

M. Montreuil: Monsieur le président, j'ai demandé à M. Banigan de répondre à la question de M. Desmarais.

M. Banigan: Vous voulez savoir ce que représentent les frais généraux, monsieur Desmarais?

M. Desmarais: Oui.

M. Banigan: Il y a huit années-personnes qui s'occupent au ministère de l'application de la loi sur les prêts aux petites entreprises.

M. Desmarais: Est-ce le coût total?

M. Banigan: Il y a évidemment la question des créances acquittées en vertu des garanties données dans le cadre du programme. J'ai quelques chiffres à ce sujet. Les comptes sont établis en fonction de l'année civile et le rapport annuel au 31 décembre 1982 n'est pas terminé. Toutefois, les créances acquittées au 31 décembre 1981 atteignaient le nombre de 391 et la somme totale de \$6,761,102.

M. Desmarais: À la page 2 du rapport annuel du ministère de l'Expansion régionale, vous déclarez qu'à la fin de 1981-1982, le regroupement des ressources physiques et humaines du MEER et du ministère de l'Industrie et du Commerce marquaient le début d'une nouvelle ère de politique d'expansion régionale fédérale. Où en est-on pour le regroupement des deux ministères?

M. Montreuil: Monsieur le président, les objectifs de décentralisation requièrent énormément de travail pour tout le personnel. Nous avons maintenant davantage d'activités dans les régions; toutefois, comme je le disais tout à l'heure, le regroupement des deux ministères a permis de diminuer les ressources humaines nécessaires, notamment dans les services communs que sont le service du personnel, le service d'information, d'administration, etc. et nous sommes d'ailleurs chargés de réduire de quelque deux à trois cents années-personnes nos ressources humaines. Cela est en cours; nous aurons probablement supprimé de 100 à 115 années-personnes dans l'exercice actuel et nous espérons que d'ici le 31 mars 1984, nous aurons réduit nos ressources globales de 200 à 300 années-personnes. Il faut ajouter que cette compression du personnel touche essentiellement la région de la Capitale nationale et n'a donc pas d'incidences négatives sur les

[Text]

National Capital Region and is not one where it has an adverse effect in field operations, since we are expanding our resources across the country.

Mr. Desmarais: Your refer on page 1 to a rationalized and cohesive structure which eliminates any gaps, overlaps and inconsistencies in the delivery of industrial support programs. I would like the Deputy Auditor General to comment on this.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, to put it very simply, we agree with that statement; that the fact of the merger of the two departments will bring improvements in the management of the programs. However, we are still waiting, as everybody is, on the minister's announcements as to how this will be done in the future.

Mr. Desmarais: How much of this has to do with Bill C-123?

Mr. Montreuil: I think, Mr. Chairman, if I could possibly comment on that. I think Bill C-123 gives us a legal base and that currently we are still operating, in the legal sense, two separate ministries. What we have done in the past years on a de facto basis is we have merged both physically and the resources that we have in the two ministries into one, both in the field operations as well as in the National Capital Region. And in that sense, the delivery of the various existing programs is done in a coherent and cohesive manner of bringing all of the expertise—be it financial analysis, regional sensitivity, sector inputs—into one in the vetting and in the review of applications that are received under the various programs.

• 1210

Mr. Desmarais: What happens if Bill C-123 does not . . . ?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, let us say that it is a legal basis under which we would want to operate in future. It becomes very complex over time to operate as two separate entities; and I think this would probably not be in keeping with the intent of the new programs that we would want to put in place unless we would have a legislative base under which we could operate.

Mr. Ritchie might add a comment to that, Mr. Chairman.

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, we have gone about as far as we can until such time as Parliament decides on the new legislation. If we had the new legislation we could go somewhat further to achieve the objective that has been described; and if further we are able to add the new program proposals, which the minister will shortly be announcing, then we believe we would be able to go a very long distance towards that objective of cohesiveness and coherence.

Mr. Desmarais: I have one more question. You referred to an assistant deputy minister who will be responsible for increased attention to special cases, Crown investments and

[Translation]

activités régionales étant donné que nous élargissons au contraire nos services dans tout le pays.

M. Desmarais: Vous parlez à la page 1 d'une structure rationalisée et cohérente qui élimine toutes lacunes, tous doubles emplois et toutes incohérences dans les programmes d'aide à l'industrie. Le vérificateur général adjoint pourrait-il me dire ce qu'il en pense?

M. Dubois: Monsieur le président, je vous dirai très simplement que nous sommes d'accord là-dessus; la fusion des deux ministères améliorera la gestion des programmes. Toutefois, nous attendons comme tout le monde que le ministre annonce ce que l'on fera à ce sujet.

M. Desmarais: Dans quelle mesure cela dépend-il du projet de loi C-123?

M. Montreuil: Monsieur le président, puis-je répondre? Je pense que le bill C-123 nous donne une base légale et qu'en ce moment nous fonctionnons toujours, selon la loi, en tant que deux ministères distincts. Au cours des dernières années, nous avons fusionné les deux ministères sur les plans matériel et des ressources, tant au niveau régional que national. Ainsi, l'exécution de divers programmes existants est assurée de façon logique et cohérente grâce à la mise en commun des compétences dans les domaines de l'analyse financière, des particularités régionales ou de la participation des différents secteurs, et grâce à l'étude par un seul service des demandes à l'égard des divers programmes.

M. Desmarais: Qu'arrivera-t-il si le bill C-123 n'est pas . . . ?

M. Montreuil: Monsieur le président, disons que le bill C-123 constitue la base légale aux termes de laquelle nous voudrions fonctionner à l'avenir. Il devient très compliqué avec le temps de fonctionner en tant que deux ministères distincts, et je crois qu'il ne serait probablement pas conforme aux objectifs des nouveaux programmes que nous envisageons de mettre sur pied si nous continuions à fonctionner séparément sans une loi qui régirait nos activités.

M. Ritchie aurait peut-être quelque chose à ajouter, monsieur le président.

M. Ritchie: Monsieur le président, nous avons fait presque tout ce que nous avons pu, maintenant nous devons attendre la décision du Parlement concernant la nouvelle loi. Avec celle-ci nous pourrions encore travailler davantage à la réalisation de l'objectif qui a été décrit; et si nous pouvions ajouter les nouvelles propositions de programmes que le ministre annoncera prochainement, je pense que nous pourrions nous rapprocher beaucoup de notre objectif de cohésion entre nos activités.

M. Desmarais: J'ai une autre question. Vous avez parlé d'un sous-ministre adjoint chargé des cas spéciaux, des investissements de la Couronne et des relations avec les organismes

[Texte]

relations with para-governmental agencies. Is this a new position with upgraded resources to support it?

Mr. Montreuil: Yes, Mr. Chairman. At the time of the review of our responsibilities and the new mandate at the ministry, I think it was felt very strongly internally by the ministers and by the senior staff, and I think this concern was shared by central agencies and the Auditor General's office, that greater attention would need to be paid to para-governmental enterprises reporting to the minister. And at that time, as you know, we had Canadair, de Havilland, and we still have Devco and the Federal Business Development Bank, and these were very significant operations that would need to be closely monitored and recommendations and continuing dialogue established with them.

We felt this was a weakness under the previous organizational set-up, and at the time of the de facto merging and the determination of resources—and Mr. Bob Brown is the ADM responsible for that, and he is at the table here today . . . we reduced our senior complement of assistant deputy ministers and deputy ministers as a result of the merger from 13 to 10, but we felt that there was a need to address some major sensitive cases as well as the para-governmental enterprises, and that position was established for that and a small nucleus of specialized people monitoring and providing advice to the deputy ministers and to the minister on issues on . . .

Mr. Desmarais: In view of the creation of CIDC, is this deputy minister position still required?

Mr. Montreuil: I think I mentioned, Mr. Chairman, that not only were they overseeing the de Havilland, Canadair, Devco, etc., but they are also handling major cases in the ministry and also ones which we will call a gestation period that is very long that would not normally be easily addressed through either the sector branch expertise or in some cases because of the interregional ramifications by a specific regional executive director in a province, and it is in that regard that we would assign specific major projects to that particular ADM position.

Mr. Desmarais: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: Mr. Chairman, the Auditor General's report paints a picture of ad hocery and no guidelines and no recognition of responsibility and no understanding or no attempt to really look into the effects of money on the global industrial situation.

• 1215

What has happened today and what has been presented to us—never have I seen so much or heard so much bureaucratism with so little content and so little information, and so little reason for the program direction. And there is nothing reassuring in these reports; in the statement or in the follow-up report. In fact, what the department seems to be telling us is that they are going to rely on the task force to solve all the problems. They are saying the combining of the departments will deal with all of the AG's problems.

[Traduction]

paragouvernementaux. S'agit-il d'un nouveau poste et de ressources additionnelles à l'appui?

M. Montreuil: Oui, monsieur le président. Lorsque nous avons passé en revue nos responsabilités et le nouveau mandat du ministère, je pense que les ministres et les fonctionnaires supérieurs croyaient fermement, et cet avis était partagé par les organismes centraux et le bureau du Vérificateur général, qu'il fallait porter une plus grande attention aux entreprises paragouvernementales qui se rapportaient au ministre. À ce moment-là, comme vous le savez, nous avions Canadair, de Havilland, et nous avons toujours Devco et la Banque fédérale de développement; ce sont des entreprises très importantes qu'il faut suivre de près et avec lesquelles il faut établir un dialogue permanent.

Nous estimions que c'était une lacune de l'ancienne organisation et, au moment de la fusion et de l'attribution des ressources—et M. Bob Brown qui est ici aujourd'hui est le sous-ministre chargé de cette activité—nous avons réduit nos effectifs cadres de sous-ministres adjoints et de sous-ministres à dix personnes alors qu'ils étaient treize auparavant, mais nous avons perçu le besoin de nous pencher sur certains cas particulièrement importants ainsi que sur les entreprises paragouvernementales et, à cette fin, le poste a été créé et on y a greffé un petit noyau de spécialistes pour surveiller les activités et conseiller les sous-ministres et le ministre sur des questions portant . . .

M. Desmarais: Avec la création de la CDIC, ce poste de sous-ministre est-il encore nécessaire?

M. Montreuil: Je pense déjà avoir dit, monsieur le président, qu'on s'occupe non seulement de de Havilland, Canadair, Devco, etc., mais aussi de dossiers importants au sein du ministère, dont la période de gestation pourrait être qualifiée de très longue; il serait par conséquent difficile d'en confier la responsabilité à la direction des secteurs habituels, ou, dans certains cas, à cause des ramifications inter-régionales, à un directeur exécutif d'une région particulière d'une des provinces; dans de tels cas, la tâche serait confiée au sous-ministre.

M. Desmarais: Merci, monsieur le président.

Le président: Monsieur Hovdebo,

M. Hovdebo: Monsieur le président, le rapport du vérificateur général nous présente des cas spéciaux, sans donner de lignes de conduite et sans parler de l'incidence financière de ces projets sur l'ensemble de la situation industrielle.

Dans ce qu'on nous a présenté aujourd'hui, je n'ai jamais rien vu ni entendu d'aussi vague, d'aussi vide de sens, d'information et de justification au sujet de l'orientation du programme. Et ces rapports n'ont rien de bien rassurant; pas plus que la déclaration ou le rapport d'appoint. En fait, le ministère semble nous dire qu'il va compter sur le groupe de travail pour résoudre tous les problèmes. Il semble dire que la fusion de deux ministères résoudra tous les problèmes du vérificateur général.

[Text]

I am trying to get this out of bureaucratese and into something that is more understandable.

They are suggesting that everything has been caused by there being two departments. If you read the deputy minister's report, that is the key implication in that report: everything will be resolved by the reorganization. They cannot tell us what is going to happen in the task force, therefore everything we have in this up-date report is valueless.

If we are in that kind of situation, what we are doing here is really spinning our wheels. So maybe what we have to do, Mr. Chairman, is be more specific. Will the department explain how they reached the conclusion that the major problems identified by the Auditor General and the weaknesses that are brought up by the Auditor General for decision-making were created by the differences in the mandate of IT&C and DREE?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, if I could endeavour to respond to that, and hopefully in less bureaucratese than has been mentioned, first of all, the problems highlighted by the Auditor General certainly are not based on the fact of the problems of two separate ministries existing. The aspect of having two separate ministries—it was known that DREE had a highly regional orientation, had highly sensitive organization and field operations, and had capable financial officers. In the case of IT&C, IT&C was generally perceived as having sector expertise but not a great deal of regional sensitivity.

We were cognizant right at the outset of the concerns that had been expressed about the criteria and the decision-making process and the accountability concerns flagged by the Auditor General. Right at the outset of the mandate, back on January 12, 1982, we addressed that issue. We made reference to task forces that have addressed this in determining the mandate and the decision-making process, and the accountability concerns and the structure. We have had continuing dialogue with the central agencies and with the Auditor General's office, and in our view—and the reason we may not be as loquacious as you would want us to be this morning is that there are decisions and announcements that are imminent, and I think it would be inappropriate at this point to outline that in light of decisions and announcements that are forthcoming.

Mr. Hovdebo: The Auditor General in Chapter 10 indicates that they chose the areas where they would investigate on the basis that the problems they wanted to come up with or wanted to look at were problems that were ongoing; that even if you readjust or reorganize, the problems of defining responsibility, duties, accountabilities for members of the boards and so on are still going to be there. That is what the Auditor General says in that report, that he chose these areas because they would have been . . .

You state that most of the things are being affected by this difference. I can see that there is some relationship between the mandates of the two, but I really cannot accept the idea that the reason for not coming up with answers to the questions the Auditor General puts forward has anything to do with the fact that you are going to have one department instead of two. I also really see no reason why you cannot

[Translation]

J'essaie de trouver un sens à tout cela et d'avoir quelque chose de compréhensible.

On semble dire que tous les problèmes sont imputables au fait qu'il existe deux ministères. Cela semble l'élément essentiel du rapport du sous-ministre: tout entrera dans l'ordre après la réorganisation. n ne peut pas nous dire ce que fera le groupe de travail, alors tout ce rapport est inutile.

C'est une vraie perte de temps. Dans ces circonstances, monsieur le président, nous devrions peut-être chercher à être plus précis. Le ministère pourrait-il expliquer comment il en est arrivé à conclure que les grands problèmes et les faiblesses qu'a décelés le vérificateur général et sur lesquels il faudra prendre position sont imputables aux différences dans les mandats de ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion Economique Régionale?

M. Montreuil: Monsieur le président, si vous me permettez, je vais tenter de répondre avec plus de précision. D'abord, les problèmes qu'a fait ressortir le vérificateur général ne sont certes pas imputables à l'existence de deux ministères distincts. À cet égard, on sait que le MEER était largement axé sur les régions, que son organisation et ses opérations régionales étaient très importantes, et qu'il était doté d'agents financiers compétents. Quand à Industrie et Commerce, ils se spécialisaient dans les activités sectorielles et se préoccupaient peu de considérations régionales.

Nous étions au courant, dès le début, des critiques du vérificateur général au sujet des critères, du processus de prise de décision et de l'imputabilité. Nous avons abordé ce problème dès le début de nos travaux, le 12 janvier 1982. Nous avons tenu compte de rapports de groupes de travail sur la question pour établir le mandat, le processus de prise de décision, les responsabilités d'imputabilités et la structure du ministère. Nous n'avons cessé de discuter avec les organismes centraux et avec le bureau du vérificateur général, et à notre avis—et la raison pour laquelle nous ne sommes peut-être pas aussi loquaces que vous l'auriez souhaité ce matin, c'est que des décisions et des annonces sont sur le point d'être faites, et je pense qu'il serait inopportun à ce point-ci de vous donner plus de détails, compte tenu de l'imminence des décisions et des annonces dont je viens de vous parler.

M. Havdebo: Au chapitre 10 de son rapport, le vérificateur général dit qu'il détermine le sujet de ces enquêtes en fonction de problèmes qui existent en permanence et que même si on procède à la réorganisation, les problèmes de définition des responsabilités, des attributions, de l'imputabilité des membres des conseils et ainsi de suite existeront toujours. Voilà ce que déclare le vérificateur général dans son rapport: ces domaines ont été choisis parce qu'ils seraient toujours . . .

Vous dites que la plupart des problèmes sont imputables à cette différence de mandat. J'y vois un certain rapport, mais je ne peux vraiment pas accepter que vous refusiez de répondre aux questions soulevées par le vérificateur général sous prétexte qu'il n'y aura plus qu'un seul ministère plutôt que deux. Je ne vois pas non plus pourquoi vous ne pourriez pas répondre à des questions précises portant sur les recommanda-

[Texte]

answer specific questions on these recommendations that the Auditor General has made, nor why you always go back to the task force and say that you cannot do it because the task force has not come up with its policy. They are all specific. For instance, I have asked one, the weaknesses of decision making.

• 1220

Maybe we are going to something we have already covered, but what have you done to upgrade and strengthen the procedures for authorizing and monitoring loans, which he dealt with very specifically in his report?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, let me add again that on this one I think it is being portrayed that there is a view that we are not addressing the concerns raised by the Auditor General. On the contrary, I think it was very much front and center in a number of our concerns in addressing the accountability issue in the decision-making process and to insure that there are no apparent conflicts of interest in the internal structure of the ministry, as possibly existed in the previous structure. So I do not accept that those concerns are not raised.

Furthermore, with regard to the decision-making processes of boards, I think we have clearly indicated that ministers have made announcements that in the future, under the new DRIE organization, boards would become advisory. At this point, to outline a whole new set of rules or guidelines for existing boards where a change is imminent I think would not be profitable.

It should also be added that there have been internal modifications to monitor closely. There have been instances where in the past there was 100% loan insurance, loan guarantee, and we have made modification to that to ensure there is a participation of the lenders, that it is a shared risk. So there are changes that are made internally to our processes. Mr. Marshall, you might add to that.

Mr. Marshall: Mr. Chairman, just to broaden the point slightly, if I may, some of the Auditor General's comments, obviously many of them, have to do with process. I think the committee will recognize, quite correctly, that it is not a bad process one way and a good process if departments are merged. So of course we are paying attention to them. Some of them have a longer lead time than others. For example, with two departments operating as two legal entities, we are having to keep two sets of books and run two sets of programs and at the same time merge the administrative procedures and ensure that the information systems, for example, the EDP systems, are prepared to integrate and start a new program.

I can assure the committee that all the points raised by the AG relative to process have been incorporated in the design of the new program and in the processes which will support it.

Again, I cannot claim today that all those processes are in place. Some of them take a great deal of time to develop,

[Traduction]

tions du vérificateur général, ou pourquoi vous retombez toujours sur le groupe de travail et prétendez ne pas pouvoir répondre parce que celui-ci doit établir sa politique. Ce sont toutes des questions précises. Par exemple, j'en ai posé une sur les lacunes du processus de prise de décisions.

Nous en avons peut-être déjà parlé, mais qu'avez-vous fait pour améliorer et renforcer les procédés d'autorisation et de contrôle des prêts dont le vérificateur général relève très précisément les lacunes dans son rapport?

M. Montreuil: Monsieur le président, je pense qu'on a encore l'impression que nous n'abordons pas les problèmes soulevés par le vérificateur général. Mais en réalité, c'est tout le contraire, je pense que nous avons abordé en priorité la question de l'imputabilité dans le processus de prise de décisions et que nous avons pris soin de nous assurer qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt apparent dans la structure interne du Ministère, comme il pouvait y en avoir dans l'ancienne organisation. Alors je n'accepte pas qu'on nous accuse de ne pas aborder les problèmes qui ont été soulevés.

De plus, au sujet des processus de prise de décisions des commissions, je pense que nous avons dit clairement que les ministres ont annoncé qu'à l'avenir, dans la nouvelle organisation du Ministère de l'expansion industrielle régionale, les commissions joueraient un rôle consultatif. Je ne crois pas qu'il soit opportun en ce moment d'établir toute une série de règles ou de directives pour la gouverne des commissions existantes, compte tenu de l'imminence des changements envisagés.

Je dois ajouter que nous devons surveiller de près l'application de modifications internes. Dans le passé, certains prêts étaient assurés ou garantis à 100 p.100, et nous avons apporté des modifications pour assurer la participation des prêteurs, pour qu'il y ait partage du risque. Nos processus subissent donc des changements internes. M. Marshall a peut-être quelque chose à ajouter.

M. Marshall: Monsieur le président, si vous me permettez d'explicitier un peu, certains commentaires du vérificateur général, et bon nombre d'entre eux, évidemment, portent sur les modalités. Je pense que le Comité reconnaîtra, et avec raison, qu'il y a du bon et du mauvais dans la fusion des ministères. Alors nous devons évidemment porter attention aux procédés. Certains ont des délais plus longs que d'autres. Par exemple, lorsque les deux ministères fonctionnent en tant qu'entité indépendante, sur le plan de la loi, nous devons tenir 2 séries de livres, diriger 2 séries de programmes tout en fusionnant les modalités administratives et en nous assurant que le système d'information, par exemple les systèmes informatiques sont prêts à intégrer et à lancer un nouveau programme.

Je peux assurer le Comité que toutes les questions soulevées par le vérificateur général au sujet des modalités ont été prises en considération dans l'élaboration du nouveau programme et des procédés s'y rattachant.

Je le répète, je ne peux prétendre aujourd'hui que tous les procédés sont en place. Certains prennent beaucoup plus de

[Text]

particularly the data processing side, but we are convinced that we have introduced a good interim system and that we are working towards a final system which may well take a year or more to finalize.

Mr. Hovdebo: On Thursday in the update of this report, can we expect . . . ? I just went through it very quickly last night and I have made a notation of 'no action' on, I would say, about 75% of them in the December 31 update report. No action in many cases being that you have referred to the task force. But if you take all of the figures on defence industry productivity program, you do not even have to go that far; there is no action on any of those. Four of those are depending on the task force. As far as I am concerned, that is no action, because you have been unable to give us any answers.

Can you give us answers on that when you update this again on Thursday? If so, we can wait for it. Otherwise, we should specifically question each one of those, and I would suggest, Mr. Chairman, that is the direction we go unless we can be assured that we are going to get an update on Thursday.

• 1225

Mr. Marshall: Mr. Chairman, obviously we could deal either way—we are quite open to the committee—but if the committee would prefer to have specific updates of these commentaries, we can certainly do that for the next session.

The Chairman: On that point, Mr. Hovdebo and Mr. Marshall, I think it would be very helpful to the committee if you could just add a fourth column to the three-column form we have already used. In that way the committee will be able to tell at a glance what has changed. So if there is no change we can state that, or leave it blank. I think in view of the time, Mr. Hovdebo, it would be preferable to have it delivered to us in writing on Thursday.

Mr. Hovdebo: I have one more area which I would like to go into now, and I suppose it is really following up to some extent. There were a number of—if you wish to say—challenges facing the Enterprise Development Program, which the Auditor General referred to, I suppose. How are you dealing with these challenges?

The first one, the assessment of financial viability of the proposals, he suggested, you were not doing as well on that as you might.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I believed that we had addressed it in the process as we had responded to the previous inquiry. All of the proposals that are reviewed by the Enterprise Development boards, either regionally or centrally, result from a review of cases, and a recommendation coming forward from the ministry. We have indicated that in light of the de facto merging of the expertise sectoral, analytical, spacial—in other words in the two departments—that we are taking into account a larger number of factors in the recommendations that go forward to the board. We are of the view that through prioritization and through highlighting matters that are both sectoral, and value-for-money, incrementality, net economic

[Translation]

temps à élaborer, particulièrement dans le domaine de l'informatique, mais nous sommes convaincus d'avoir établi un bon système provisoire en attendant un système définitif dont l'établissement pourrait bien prendre encore une année ou plus.

M. Hovdebo: Jeudi, dans la mise à jour du rapport, pouvons-nous nous attendre . . . ? J'ai parcouru le rapport très rapidement hier soir et j'ai noté qu'aucune mesure n'avait été prise sur environ 75 p. 100 des activités rapportées dans le rapport intérimaire du 31 décembre. Dans bien des cas, aucune mesure signifie que vous avez envoyé la question au groupe de travail. En ce qui concerne plus particulièrement le programme de productivité de l'industrie du matériel de défense, aucune mesure n'a été prise. Quatre questions ont été déferées au groupe de travail. Quant à moi, si aucune mesure n'a été prise, c'est que vous n'avez aucune réponse à nous donner.

Pourrez-vous nous donner des réponses là-dessus dans votre rapport de jeudi? Dans l'affirmative, nous pouvons les attendre. Si on ne peut compter sur des réponses pour jeudi, je pense, monsieur le président, que nous devrions discuter de chaque question particulière une à une.

M. Marshall: Monsieur le président, nous pouvons procéder comme vous voulez, nous sommes très ouverts, mais si le Comité préfère des réponses précises à chacune de ces questions, nous pourrions certainement nous préparer pour la prochaine réunion.

Le président: À ce sujet, M. Hovdebo et M. Marshall, je pense qu'il serait très utile pour le Comité que vous ajoutiez une quatrième colonne à la présente formule de trois colonnes. Le Comité pourra ainsi voir au premier coup d'oeil ce qui a changé. Lorsqu'il n'y a pas de changement, on peut l'indiquer ou laisser la case en blanc. Compte tenu du temps dont on dispose, monsieur Hovdebo, je pense qu'il serait préférable qu'on nous remette la réponse par écrit jeudi.

M. Hovdebo: J'ai une autre question à aborder maintenant, je pense que c'est encore une question de mise au point. Le vérificateur général a parlé d'un certain nombre de défis, si on peut s'exprimer ainsi, concernant le programme d'expansion des entreprises. Que faites-vous à ce sujet?

D'abord, le vérificateur général semble dire que l'évaluation de la viabilité financière des propositions n'est pas aussi efficace qu'elle pourrait l'être.

M. Montreuil: Monsieur le président, je pensais qu'on avait répondu à cela dans une réponse à une autre question. Toutes les propositions examinées par les commissions d'expansion des entreprises, tant régionales que centrale sont pré-sélectionnées et font suite à une recommandation du ministère. Nous avons dit qu'à la lumière de la fusion des secteurs, des services d'analyse et des installations des deux ministères, nous prenons en considération un plus grand nombre de facteurs avant de faire nos recommandations à la commission. Nous croyons qu'en établissant des priorités et en mettant en lumière des questions qui se rattachent aux secteurs, au principe de la rentabilité, de l'accroissement de la valeur, aux avantages

[Texte]

benefit to Canada, with a high degree of regional sensitivity, the recommendations to the regional and the national boards, are of a better quality than they were before.

Mr. Hovdebo: How do you define that economic benefit to Canada?

Mr. Montreuil: Well, if the proposal that is being presented to us is economically viable; creates employment opportunities; is not injurious to other manufacturers in the country and will maintain continuing employment opportunities.

Mr. Hovdebo: The implication in the Auditor General's report is that those areas were not particularly well covered. What have you done to make sure that those are better covered than they were in the past?

Mr. Montreuil: Well, we have set up in the ministry a DRIE board where we have the various responsibility centres; where all the proposals that come forward on the various programs are examined. They are examined in relation to economic viability, net economic benefit, job creation; whether there is research and development, innovation; whether we feel the entrepreneur, the process that is being utilized, and the project, have a good chance of being successful over the long term; and to some degree of course the regional prioritization. We feel that the criteria that are now in place, as a result of the de facto merging of the human resources of the two ministries, is that we are better served in the utilization of the programs that are still in place.

Mr. Hovdebo: Do you give the boards that kind of information on every project?

Mr. Montreuil: We provide, Mr. Chairman, all pertinent information to the board in relation to the criteria that I have just . . .

Mr. Hovdebo: Because one of the things the Auditor General says is that there was no consistency in the information that was given to the board members on different projects; that there was no relationship, in many cases, between the projects.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I would say that substantial effort was made to standardize, and to prioritize, the various factors. Under the various programs we are administering and the proposals that are submitted to the EDB boards, those are highlighted.

• 1230

Mr. Hovdebo: I was going to go on to risks but I will leave that for next time.

The Chairman: All right. Thank you, Mr. Hovdebo.

I think this would be a good time to adjourn this meeting. I want to thank all of our witnesses for being with us today. As you know, and as I will remind the members, the same subjects will be on our agenda again on Thursday, the same time, 11.00 a.m., this time in Room 371 in the West Block.

[Traduction]

économiques nets pour le Canada, en accordant une grande importance aux disparités régionales, les recommandations que nous faisons aux commissions régionales et nationales sont beaucoup mieux qu'auparavant.

M. Hovdebo: Qu'entendez-vous par avantages économiques pour le Canada?

M. Montreuil: Si la proposition qu'on nous présente est économiquement viable; crée de l'emploi, ne porte pas atteinte aux autres manufacturiers du pays et assure de l'emploi permanent.

M. Hovdebo: Le rapport du vérificateur général semble dire que ces questions n'ont pas été particulièrement approfondies. Qu'avez-vous fait pour corriger cette situation?

M. Montreuil: Nous avons établi au ministère une commission du MEIR regroupant les divers centres de responsabilités où l'on examine toutes les propositions relatives aux divers programmes. On détermine la viabilité économique des projets, les avantages économiques nets qu'ils procurent et les perspectives d'emplois qu'ils ouvrent; on examine les propositions sur le plan de la recherche et du développement et de l'innovation; on se demande si l'entrepreneur, si le processus utilisé et si le projet en général ont de bonnes chances de réussir à long terme; et dans une certaine mesure, on établit les priorités régionales. On estime qu'avec les critères actuellement en place, par suite de la fusion des ressources humaines des deux ministères, les programmes existants sont encore ceux qui répondent le mieux à nos besoins.

M. Hovdebo: Communiquez-vous aux commissions ce genre d'informations sur chaque projet?

M. Montreuil: Monsieur le président, nous donnons à la commission toute l'information voulue relativement aux critères que je viens justement de . . .

M. Hovdebo: Le vérificateur général semble dire que l'information au sujet des différents projets transmise aux membres de la commission était inégale; qu'elle n'était pas la même, dans bien des cas pour chaque projet.

M. Montreuil: Monsieur le président, un gros effort de normalisation et d'établissement des priorités des divers facteurs a été fait. Tout cela est mis en lumière dans les divers programmes que nous dirigeons et les propositions qui sont présentées aux commission d'expansion des entreprises.

M. Hovdebo: J'allais aborder la question des risques, mais j'attendrai à plus tard.

Le président: Très bien. Merci, monsieur Hovdebo.

Je pense que c'est le moment d'ajourner la réunion. Je tiens à remercier tous nos témoins d'être venus aujourd'hui. Comme vous le savez, et je tiens à vous le rappeler, les mêmes sujets seront encore à l'ordre du jour de la réunion de jeudi qui aura lieu à la même heure, 11h00, mais cette fois-ci à la pièce 371 de l'Edifice de l'Ouest.

[Text]

Mr. Huntington, on a point of order?

Mr. Huntington: Yes. It is in preparation for the next meeting, so we can kind of get our wheels back onto a paved road.

The major issues the Auditor General is addressing is the inadequate framework for decision-making in the Enterprise Development Program and on the boards, the lack of criteria, the apparent weakness or lack of update in objectives. I am wondering if the department could tell us what they have done, in written form for the next meeting, in terms of the criteria, the objectives, the concerns that the Auditor General and Mr. Dubois, in his statement of April 26, have laid out here, because I get the sense that it is not being seriously addressed and that there is an excuse being used because there is a merger. And I can understand the deputy minister's and his ADM's problems in this merger. But we are dealing with some very fundamental basics that should apply both to the old and the new program. If you are making progress and if those task forces have been working, you are addressing the core problem that the Deputy Auditor General is laying out here. It would help us—it would certainly help me immeasurably—if you could have a statement or tell us where that is being addressed so that fundamental issue, we feel satisfied, is being addressed and will carry forward to your new program.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, we will endeavour to undertake some work that will provide as much information to the hon. member, recognizing of course, not so much the problem of the legal or technical merger of the ministry but the imminent announcements in relation to the new department and the new program as well, because it inhibits to some extent what we are able to comment on at the table this morning.

Mr. Huntington: On the same point of order and in reply, I think we are dealing with fundamental principles here that should not in any way interfere with a future ministerial statement. What we want to know is, will this department under this deputy minister be improving the criteria, the objectives, the outline? Will he be assisting boards? Will the difference between advice and recommendation be outlined to us?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, we will endeavour to address that for the next meeting, which I believe is scheduled for Thursday.

The Chairman: I hope that the department and the officials have been able to get the flavour of the message that the committee wants to get.

Before we adjourn, I want to have three letters put on the record, in accordance with an order of the committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983. The following documents should be appended to this day's *Minutes of Proceedings and Evidence*. They will be Appendices UBL-122, 123 and 124. They are letters from the President of Canada Post to myself, as chairman of the standing committee. There are two letters from the President of Canada Post and the

[Translation]

Monsieur Huntington, un rappel au Règlement?

M. Huntington: Oui. C'est en prévision de la prochaine réunion, pour que nous puissions nous remettre sur la bonne voie.

Les principales questions qu'aborde le vérificateur général sont: l'inefficacité du processus de prise de décisions dans le Programme d'expansion des entreprises et au sein des commissions; l'absence de critères et le manque apparent de renouvellement des objectifs. Le ministère pourrait-il nous exposer par écrit, pour la prochaine réunion, ce qu'il a fait au sujet des critères, des objectifs et des questions qu'ont soulevés le Vérificateur général et M. Dubois dans sa déclaration du 26 avril, parce que j'ai l'impression qu'on n'a pas abordé la question avec sérieux, sous prétexte de la fusion des deux ministères. Et je comprends les problèmes du sous-ministre et de son adjoint dans cette fusion. Mais il est question de choses très fondamentales qui devraient s'appliquer aussi bien à l'ancien programme qu'au nouveau. Le ministère pourrait-il faire état des progrès réalisés et des travaux des comités de travail pour montrer qu'il s'attaque au coeur du problème qu'a soulevé le vérificateur général adjoint. Il nous serait utile, très utile même, que vous nous présentiez une déclaration ou que vous nous exposiez ce que vous faites au sujet de cette question fondamentale pour que nous soyons assurés qu'elle reçoit l'attention qu'elle mérite et qu'elle se reflète dans votre nouveau programme.

M. Montreuil: Monsieur le président, nous ferons ce qu'il faut pour communiquer autant d'informations que possible à l'honorable député, compte tenu évidemment peut-être pas autant du problème de la fusion légale ou technique du ministère, mais bien des annonces qui sont sur le point d'être faites au sujet du nouveau ministère et du nouveau programme, annonces qui nous limitent quelque peu dans les commentaires que nous pouvons faire ce matin.

M. Huntington: Au sujet du même rappel, et pour répondre à M. Montreuil, je pense que nous traitons là des principes fondamentaux qui n'ont vraiment rien à voir avec une déclaration future du ministre. Nous voulons savoir si le ministère, par l'intermédiaire du sous-ministre, améliorera les critères, les objectifs et les exposés? Prêtera-t-il son concours aux commissions? Etablira-t-on la différence qu'il faut faire entre conseils et recommandations?

M. Montreuil: Monsieur le président, nous tenterons d'avoir une réponse pour la prochaine réunion qui a lieu jeudi, je pense.

Le président: J'espère que le ministère et les hauts fonctionnaires ont compris le sens du message que lui donne le Comité.

Avant d'ajourner, je veux consigner trois lettres au compte rendu, conformément à une décision du Comité prise lors de la réunion du mardi 15 février 1983. Les documents suivants devraient être annexés aux procès-verbaux et témoignages de la réunion d'aujourd'hui. Ils constitueront les annexes PUBL-122, 123 et 124. Il s'agit de lettres du président de la Société des postes du Canada adressées à moi, en tant que président du Comité permanent. Il y a deux lettres du président de la

[Texte]

third one is a letter from the Director of Management Audit, Department of Public Works to the Clerk of the Standing Committee on Public Accounts.

Thank you. The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Traduction]

Société des postes du Canada, et la troisième, adressée au greffier du Comité permanent des comptes publics vient du directeur du Service de vérification de la gestion, du ministère des Travaux publics.

Merci. La séance est levée jusqu'à prochaine convocation du président.

APPENDIX "PUBL-122"



Canada Post
Corporation

Société canadienne
des Postes

President and
Chief Executive
Officer

Président -
directeur
général

Ottawa, Canada
K1A 0B1

1983-03-31

Mr. Bill Clarke, M.P.
Chairman of the Standing Committee
on Public Accounts
House of Commons
OTTAWA, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

Some of the media coverage generated by the Canada Post Corporation's recent appearance before your Committee seemed to misconstrue my position regarding the timing and sequencing of comprehensive audits, and perhaps Mr. Kenneth Dye's position as well.

I hope I was clear in testifying before the Committee that we would welcome a follow-up to the 1980-81 comprehensive audit of the Post Office Department, at some appropriate time in the future. Mr. Dye, in his testimony, was more specific in suggesting a timing for that follow-up, indicating that "in 1984 sometime, would be a good time to just do the follow-up on the departmental process."

I trust that position will find favor with the Committee.

The Corporation has no objection to another further comprehensive audit. We do feel it would be logical to begin such an audit after the follow-up to the 1980-81 audit is completed. A time frame of two to three years would seem to be appropriate.

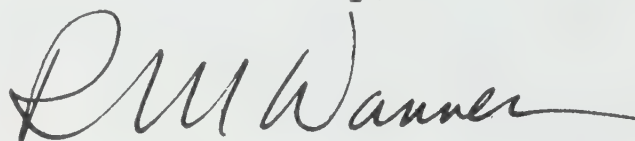
I chose not to indicate any preference for who might perform that future, comprehensive audit. We would probably use the auditors of that day or an independent, outside capability.

Canada

Mr. Clarke, I trust the Corporation's agreement to a follow-up of the 1980-81 audit, and the agreement in principle to a future comprehensive audit by auditors as yet unnamed were clear to Committee Members, and will indeed be taken into account by the Committee in its report to the House.

Once again, I would like to thank you for the invitation to appear before the Standing Committee on Public Accounts.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "R. Michael Warren". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

R. Michael Warren
President

c.c. K. Dye, Auditor General, F.C.A.

APPENDIX "PUBL-123"



Canada Post Corporation Société canadienne
des postes

Executive Secretariat Secrétariat de la
haute direction

Ottawa, Canada
K1A 0B1

1983-04-06

Mr. Bill Clarke
Chairman
Standing Committee on Public Accounts
House of Commons
OTTAWA Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Clarke:

I recall that in the last minutes of Canada Post's appearance before you on March 17, 1983, you raised a question relating to mailing privileges. I indicated that I would provide you with a list of those organizations that qualify for such privileges.

The Canada Post Corporation Act specifies that mail addressed to a place in Canada (mail not including parcels, registered mail, special delivery and insurance or other special services) shall be free of postage when it is addressed to or from:

- the Governor General
- the Speaker or Clerk of the Senate or House of Commons
- the Parliamentary Librarian or the Associate Parliamentary Librarian.

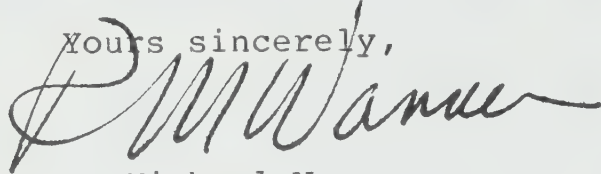
In addition, the Act allows for a Member of the House of Commons to send to his constituents free of postage, up to four mailings of printed matter per calendar year without further address than "householder", "boxholder", "occupant", or "resident". M.P.'s and Senators' privileges only exist while the House is in session and the next 10 days thereafter.

Canada

Finally, the Act provides for transmission free of postage of letters, books, tapes, records and other similar material for the use of the blind, and mailable matter relating solely to the business of the Corporation and addressed to or sent by a person engaged in that business.

I trust that this response answers your concerns.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "R. Michael Warren". The signature is fluid and cursive, with a large initial "R" and "M".

R. Michael Warren
President

APPENDIX "PUBL-124"

Public Works
CanadaTravaux publics
Canada

6 April 1983

Our Files: 153-174
78M-00-81-4Q

Mr. J.D.W. Campbell
Clerk
Standing Committee on Public Accounts
5th Floor, 180 Wellington Street
House of Commons
Ottawa, Ontario

Dear Mr. Campbell:

Re: Former Pacific Environment Centre, B.C.

Further to your letter dated 5 November, 1982, please find attached an update report on the Pacific Environment Centre site.

The situation remains essentially the same as reported to you in September, 1982, however, the examination of costs and market viability of the urban design study is scheduled for completion on 31 March, 1983, and will form the basis for negotiations with the Squamish Indian Band with respect to the disposition of the site.

Should you wish any further details, please call me.

Yours truly,

E.F. Atkins
E.F. Atkins
Director
Management Audit

CanadaCLERK'S NOTE

Our Committee, in its Second Report, dated Friday, March 23, 1979, during the Fourth Session of the Thirtieth Parliament, made recommendations in paragraph 16 respecting disposition of the Pacific Environment Centre site. This is their semi-annual report.

DISPOSITION OF THE
PACIFIC ENVIRONMENT CENTRE SITE

Utilization of the site for federal non-office requirements is being reexamined along with a highest and best use study prepared by a PWC/HQ urban design team. This will test the viability of each of these land uses and provide the basis for future disposition of the site. This urban design study has been completed and is being examined to determine costs and market viability and this examination is scheduled for completion on 31 March 1983. Concurrently discussions as to its acceptability are being held with the Squamish Indian Band and other interested parties.

Canada Post
Corporation

Société canadienne
des Postes

APPENDICE "PUBL-122"

President and
Chief Executive
Officer

Président -
directeur
général

Ottawa, Canada
K1A 0B1

1983-03-01

Monsieur Bill Clarke, député,
Président,
Comité permanent des comptes publics,
Chambre des communes,
Ottawa (Ontario).
K1A 0A6

Monsieur,

Certains reportages parus à la suite du témoignage récent de la Société canadienne des postes devant votre Comité semblent donner une mauvaise interprétation de ma position concernant l'opportunité et l'enchaînement des vérifications intégrées et peut-être même la position de M. Kenneth Dye.

J'espère avoir été clair devant le Comité lorsque j'ai dit que nous accepterions une étude de rappel sur la vérification intégrée de 1980-1981 du ministère des Postes à une date ultérieure. M. Dye, dans son témoignage, a été plus spécifique et a proposé une période précise pour effectuer ce travail, signalant "qu'en 1984, il serait bon de procéder à une étude de rappel sur le processus ministériel".

J'espère que cette proposition sera acceptée par le Comité.

La Société canadienne des postes ne s'oppose absolument pas à aucune autre vérification intégrée. Toutefois, nous croyons qu'il serait logique de commencer cette vérification une fois l'étude de rappel sur la vérification de 1980-1981 terminée. Un délai de deux ou trois ans nous semble convenable.

J'ai choisi de ne donner aucune préférence quant aux personnes chargées d'effectuer cette vérification intégrée. Nous ferons probablement appel aux vérificateurs actuels ou à un organisme indépendant.

J'ose croire, monsieur, que l'acceptation par la Société canadienne des postes d'une étude de rappel sur la vérification de 1980-1981 et l'accord de principe sur une vérification intégrée ultérieure par des vérificateurs non encore déterminés, ont été bien compris des membres du Comité qui en tiendra compte dans son rapport à la Chambre.

Une fois encore, je tiens à vous remercier de nous avoir invités à comparaître devant le Comité permanent des comptes publics.

Veillez agréer, monsieur, mes salutations distinguées.

Le président,

R. Michael Warren.

c.c. K. Dye, Vérificateur général, F.C.A.

Canada Post
Corporation

Société canadienne
des postes

APPENDICE "PUBL-123"

Executive
Secretariat

Secrétariat de la
haute direction

Ottawa, Canada
K1A 0B1

1983-04-06

Monsieur Bill Clarke,
Président,
Comité permanent des comptes publics,
Chambre des communes,
Ottawa (Ontario).
K1A 0A6

Monsieur,

Je me souviens que juste avant la fin de la séance de votre Comité à laquelle participaient des représentants de la Société canadienne des postes, soit le 17 mars dernier, vous aviez posé une question concernant le courrier en franchise. Je vous avais alors indiqué que je vous fournirai une liste des bénéficiaires de ce service.

La Loi sur la Société canadienne des postes précise que les envois transmis dans le régime intérieur (exclusion faite des colis et des envois faisant l'objet de prestations spéciales, notamment la recommandation, la distribution par exprès et l'assurance) et dont sont expéditeurs ou destinataires

- le gouverneur général
- le président ou le greffier du Sénat ou de la Chambre des communes
- le bibliothécaire parlementaire ou le bibliothécaire parlementaire associé

sont transmis en franchise.

La Loi prévoit en outre que les députés peuvent, au cours d'une même année civile, transmettre en franchise à leurs électeurs un maximum de quatre envois d'imprimés sans indication nominative. Les privilèges ainsi accordés aux députés et aux sénateurs s'appliquent uniquement lorsque la Chambre siège et pendant les dix jours suivant son ajournement.

Enfin, la Loi autorise la transmission en franchise de lettres, d'ouvrages, de bandes magnétiques, de disques et d'autres documents semblables destinés aux aveugles, de même que des envois se rapportant uniquement aux activités de la Société et dont l'expéditeur ou le destinataire est une personne qui participe à ces activités.

J'ose croire que vous trouverez dans cette lettre tous les éclaircissements voulus, et je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président,

R. Michael Warren.

Public Works
Canada

Travaux publics
Canada

APPENDICE "PUBL-124"

Nos dossiers: 153-174
78M-00-81-4Q

Le 6 avril 1983

Monsieur J.D.W. Campbell,
Greffier,
Comité permanent des comptes publics,
5^e étage, 180, rue Wellington,
Chambre des communes,
Ottawa (Ontario).

Objet: L'ancien Centre de l'environnement du Pacifique (Colombie-Britannique).

Monsieur,

En réponse à votre lettre du 5 novembre dernier, vous trouverez ci-joint un rapport qui fait le point sur l'utilisation de l'emplacement du Centre de l'environnement du Pacifique.

La situation demeure à peu près inchangée par rapport à septembre 1982. Toutefois, l'étude visant à déterminer les coûts et la rentabilité d'un aménagement selon une conception urbaine doit être terminée le 31 mars 1983; les résultats serviront de base aux négociations qui seront entreprises avec la bande indienne de Squamish relativement à l'utilisation de cet emplacement.

N'hésitez pas à communiquer avec moi pour de plus amples renseignements.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le directeur,
Vérification de la gestion,

NOTA DU GREFFIER

Le Comité, dans son deuxième rapport semestriel, présenté le vendredi 23 mars 1979, pendant la quatrième session de la trentième législature, a fait des recommandations, énoncées au paragraphe 16, en ce qui concerne l'utilisation de l'emplacement prévu pour le Centre de l'environnement du Pacifique.

E.F. Atkins.

EMPLACEMENT DE L'ANCIEN CENTRE DE L'ENVIRONNEMENT
DU PACIFIQUE

Nous avons maintenant terminé l'examen de l'utilisation de l'emplacement pour répondre à des besoins fédéraux autres que l'aménagement de locaux à bureaux ainsi que l'étude sur l'utilisation maximale et optimale de la propriété. Le ministère est en train d'examiner ces études afin de déterminer les coûts et la rentabilité des projets. Cet examen devra se terminer le 31 mars 1983. Le résultat nous permettra de conclure les négociations avec la bande indienne Squamish et les autres parties concernés.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

TUESDAY, APRIL 26, 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. R.M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch.

From the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion:

Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister;
Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister;
Mr. R.H. Marshall, Comptroller;
Mr. J. Banigan, Director General, Program Development and Operations.

LE MARDI 26 AVRIL 1983

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. R.M. Dubois, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification.

Du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale:

M. Robert C. Montreuil, sous-ministre;
M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé;
M. R.H. Marshall, contrôleur;
M. J. Banigan, directeur général, Élaboration des programmes et opérations.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 77

Thursday, April 28, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 77

Le jeudi 28 avril 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—Chapter 10—Department of Industry, Trade and Commerce—Industry Development Activities

CONCERNANT:

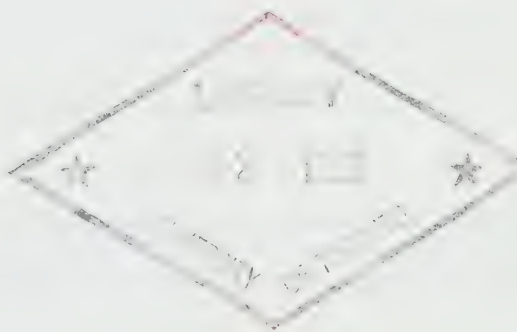
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982—Chapitre 10—ministère de l'Industrie et du Commerce—Activités relatives à l'expansion industrielle

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Ralph Ferguson
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Ron Huntington
André Maltais
Gus Mitges
John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, APRIL 28, 1983
(88)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, Huntington, Kelly, Lang and Wright.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. R.M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch; Mr. L. Ting, Principal, Audit Operations Branch; Mr. Ted Bonder, Audit Director, Audit Operations Branch. *From the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion:* Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister; Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; Mr. T. Garrard, Acting Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments. *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:* Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Chapter 10—Department of Industry, Trade and Commerce—Industry Development Activities.

Messrs. Montreuil and Dubois made statements and, with the other witnesses, answered questions.

The Vice-Chairman assumed the Chair.

Questioning continued.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following documents be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence:

Follow-up Report by the Department of Industry, Trade and Commerce to the Standing Committee on Public Accounts, dated April 28, 1983, respecting Chapter 10 of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 (*See Appendix "PUBL-125"*); and

Document entitled "Operating Principles for DRIE", tabled by the Deputy Minister for Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion (*See Appendix "PUBL-126"*).

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 28 AVRIL 1983
(88)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h10 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Desmarais, Hovdebo, Huntington, Kelly, Lang et Wright.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams; M. T. Wileman.

Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. R.M. Dubois, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification; M. L. Ting, directeur principal, Direction des opérations de vérification; M. Ted Bonder, Directeur de la vérification, Direction des opérations de vérification. *Du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale:* M. Robert C. Montreuil, sous-ministre; M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé, M. R.H. Marshall, Contrôleur, M. T. Garrard sous-ministre adjoint intérimaire, projets régionaux et investissements de l'état. *Du bureau du Contrôleur général du Canada:* M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et tout particulièrement le chapitre 10—Ministère de l'Industrie et du Commerce, Activités relatives à l'expansion industrielle.

MM. Montreuil et Dubois font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Le vice-président assume la présidence.

L'interrogation se poursuit.

Conformément à un Ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président permet que les documents suivants soient joints aux procès-verbal et témoignages de ce jour:

Rapport de suivi du ministère de l'Industrie et du Commerce au Comité permanent des comptes publics en date du 28 avril 1983 concernant le chapitre 10 du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 (*Voir appendice "PUBL-125"*); et

le document intitulé «Principes de fonctionnement du MEIR», déposé par le sous-ministre de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale (*Voir appendice "PUBL-126"*).

At 12:35 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

A 12h35, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, April 28, 1983

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 28 avril 1983

• 1110

The Chairman: Order, please. In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and in particular Chapter 10, Department of Industry, Trade and Commerce, the industry development activities.

I welcome our witnesses, most of them back again, and again I have Mr. Ray Dubois, Deputy Auditor General; Mr. Larry Ting, Principal, Audit Operations Branch. From the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion, we have Mr. J. Banigan, Director General, Program Development and Operations; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister; Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. T. Garrard, Acting Assistant Deputy Minister for Regional and Industrial Projects and Crown Investments; Mr. K. Von Finckenstein, Director of Legal Services. From the Office of the Secretary of the Treasury Board, Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division; and Mr. J. Thomas, Liaison Officer of Management Practices Branch from the Office of the Comptroller General of Canada.

Welcome again, gentlemen.

As is our custom, I will now give the opportunity, and I understand that Mr. Montreuil wishes to make an opening statement at this time, so I will turn it over to you, Mr. Montreuil.

Mr. Robert C. Montreuil (Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): Thank you, Mr. Chairman. With the indulgence of the members, I would like to make an introductory statement which I believe will address a number of the issues raised at the Tuesday meeting.

The Auditor General's report on certain programs of the Department of IT&C for the fiscal year ending March 31, 1982 addressed a number of deficiencies in the operations of the department's funded programs. The minister, the Hon. Ed Lumley, and I have reviewed the report with the Auditor General and his senior officials and have agreed with his findings and recommendations with respect to corrective action.

While the Auditor General's report makes a number of specific recommendations, the recurring themes underlying the recommendations are the need to clarify the exact accountability in program operations, the need to improve project selection criteria to maximize the economic benefits from

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. Conformément au mandat dont nous avons été saisis par la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière s'étant terminée le 31 mars 1982, et en particulier du chapitre 10, ministère de l'Industrie et du Commerce, Activités relatives à l'expansion industrielle.

J'aimerais maintenant souhaiter la bienvenue à nos témoins, dont la plupart ont déjà comparu devant notre Comité; nous avons donc parmi nous aujourd'hui, pour la seconde fois, M. Ray Dubois, sous-vérificateur général, M. Larry Ting, directeur principal des opérations de vérification. Du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale, nous avons M. J. Banigan, directeur général de l'élaboration des programmes et opérations; M. R.H. Marshall, contrôleur; M. Robert C. Montreuil, sous-ministre; M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé; M. T. Garrard, sous-ministre adjoint intérimaire, projets régionaux et investissements de l'État, et M. K. Von Finckenstein, directeur du contentieux. Du Bureau du secrétaire du Conseil du Trésor, nous avons M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, et M. J. Thomas, agent de liaison de la Direction des pratiques de gestion du Bureau du contrôleur général du Canada.

Messieurs, bienvenue parmi nous.

Étant donné que M. Montreuil a une déclaration préliminaire à faire, je vais, sans plus tarder, lui donner la parole.

M. Robert C. Montreuil (sous-ministre, ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale): Merci, monsieur le président. Avec votre indulgence, j'aimerais faire une déclaration préliminaire qui, je l'espère, répondra à un certain nombre des questions posées lors de la réunion de mardi dernier.

En ce qui concerne certaines activités liées à des programmes du ministère de l'Industrie et du Commerce, le rapport du vérificateur général, établi pour l'année financière terminée le 31 mars 1982, faisait part de plusieurs lacunes dans l'application des programmes de financement du ministère. Le ministre, l'honorable Edward C. Lumley, et moi-même, avons examiné le rapport avec le vérificateur général et ses collaborateurs de plus haut niveau et approuvons ses conclusions et recommandations en ce qui a trait aux mesures correctrices.

Le rapport du vérificateur général comporte plusieurs recommandations spécifiques, et les besoins fondamentaux qui se dégagent de la lecture de ces recommandations sont les suivants: préciser avec un maximum d'exactitude les niveaux de responsabilité pour les activités des programmes, améliorer les critères de sélection de projets, en vue de maximiser les

[Text]

expenditures of public funds, and the need to improve monitoring procedures to ensure value for money is maximized.

On January 12, 1982, the Prime Minister announced the reorganization of the economic departments which included the merger of DREE and the industry part of IT&C to create the new Department of Regional Industrial Expansion. Bill C-123, which will give effect to the reorganization, was introduced into Parliament in June 1982. The minister intends to make a series of announcements, the first being today, on the implementation of DRIE, its strategic priorities and a proposed new program structure to enable the department to discharge its mandate. However, as these announcements have not yet been made, I am obliged, as hon. members will appreciate, to be general in my remarks at this time.

This context of reorganization and reorientation is germane in two respects. First, the underlying deficiencies in the ITC programs, which the Auditor General addressed, have dominated the design and development of the new department's mandate, its organizational structure, the management process and the program structure we alluded to at the Tuesday meeting. Secondly, my preoccupation with addressing the fundamental underlying problems in launching the new department has resulted in less than satisfactory progress in addressing the specific recommendations pertaining to the old program structure. For example, as the minister has recently announced, the Enterprise Development Boards will be modified in the near future to advise and recommend, rather than . . . a full decision-making role, in order to restore ministerial accountability. In the knowledge of this decision, the department has concentrated its efforts in defining the role, responsibility, authority and accountability of the new program decision-making structure, rather than rectifying the acknowledged deficiencies of the present board structure. I believe that this is fully consistent with the spirit of the Auditor General's report.

• 1115

I would like now to review the major initiatives which have been undertaken within the combined departments since January 1982. It is worth noting that these measures have been developed in close consultation with the Auditor General and the Comptroller General and have received their support and encouragement.

As mentioned at the April 26, 1982, hearings, immediately following the reorganization announcement a task force under Ron Marshall, called the Program Review Task Force was formed. The mandate of that task force was to make recommendations on the role and mandate for DRIE, its clientele to be served and the program instruments which it should have to discharge its mandate. The task force report was used as an internal document to stimulate discussion and further policy development within the department. Recommendations

[Translation]

avantages économiques résultant des dépenses de deniers publics, et améliorer le processus de surveillance pour une contrepartie maximale des sommes dépensées.

Le 12 janvier 1982, le premier ministre a annoncé une réorganisation des ministères à vocation économique qui devait comprendre la fusion du ministère de l'Expansion économique régionale et du volet «industrie» du ministère de l'Industrie et du Commerce devant donner lieu à la création du ministère de l'Expansion industrielle régionale. Le projet de loi C-123, qui officialise cette réorganisation, a été présenté au Parlement en juin 1982. Le ministre a l'intention de faire, à partir d'aujourd'hui, une série d'annonces sur la mise en place du MEIR, sur ses priorités stratégiques et sur la structure des nouveaux programmes dont l'instauration est projetée pour permettre au ministère de s'acquitter de son mandat. Cependant, comme ces annonces n'ont pas encore été faites, vous comprendrez que mes remarques doivent rester générales pour le moment.

Ce principe de réorganisation et de réorientation est approprié pour deux raisons. Premièrement, les lacunes fondamentales des programmes d'I&C que le vérificateur a cernées dans son rapport ont dominé en ce qui concerne la conception et la formulation du mandat du nouveau ministère, sa structure organisationnelle, son processus de gestion et la structure de ses programmes. Deuxièmement, comme je me préoccupe des problèmes fondamentaux que pose la mise en place du nouveau ministère, les progrès en ce qui a trait aux recommandations spécifiques propres aux anciens programmes ont été moins que satisfaisants. Par exemple, comme le ministre l'a annoncé récemment, les commissions d'expansion des entreprises seront modifiées sous peu; en effet, celles-ci se borneront à donner des conseils et à faire des recommandations plutôt qu'à prendre des décisions dans le cadre du PEE, et ce, pour rétablir le principe de la responsabilité ministérielle. Sachant qu'une telle décision avait été prise, le ministère s'est attaché à définir le rôle, les responsabilités, les autorisations et la responsabilité propres aux prises de décisions dans le cadre des nouveaux programmes, au lieu de corriger les lacunes de l'actuelle structure des commissions. J'estime que cela s'inscrit parfaitement dans l'optique du rapport du vérificateur général.

J'aimerais examiner les principales initiatives prises dans ces ministères depuis janvier 1982. Il convient de signaler que ces mesures résultent d'une collaboration étroite entre le vérificateur général et le contrôleur général et qu'elles jouissent de leur appui et de leur encouragement.

Comme il a été mentionné lors des audiences du 26 avril 1982, dès l'annonce de la réorganisation, une équipe spéciale dirigée par Ron Marshall et chargée de l'examen des programmes a été constituée. Elle avait pour tâche de faire des recommandations sur le rôle et le mandat du MEIR, la clientèle à desservir et les moyens à lui donner pour qu'il puisse mener à bien cette tâche. Le rapport de l'équipe spéciale a servi de document interne pour stimuler la discussion et l'élaboration de nouvelles politiques au sein du ministère. Des

[Texte]

concerning the role of DRIE and its new program have been submitted to the Cabinet and, as I earlier indicated, are expected to be announced by the minister today.

What this will entail is a new mandate statement and a set of strategic priorities for DRIE, which will enhance the effectiveness of the department in addressing the regional industrial development needs of Canada. Further, the new program structure is designed to flow directly from the departmental mandate and strategic priorities to meet these corporate goals. These improved linkages between departmental goals and priorities and program goals and priorities will improve value for money. Evaluation considerations have been prominent, Mr. Chairman, in the new program design and the evaluability of the new program structure has been determined.

In order to operationalize these broad goals, a set of operating principles has been struck. These principles have been promulgated throughout the management of the department and are used as a benchmark for program operations. I am providing—and this will be done prior to the end of this meeting—a copy of these operating principles now to the hon. members.

The organizational structure for DRIE has been approved and is now substantially in place. The overriding considerations in the development of the new organizational structure were to facilitate strategic planning, prioritization and control; to streamline program delivery; to exact accountability; and to facilitate evaluation and improve responsiveness to changing priorities. My colleagues and I will be pleased to elaborate upon the organizational structure and the manner in which it will support the Auditor General's recommendations, if the hon. members wish us to do so.

I am tabling today the regulations and terms and conditions for the Enterprise Development Program and a list of the members of the Enterprise Development Boards, as requested.

The enterprise development regulations establish the Enterprise Development Boards and define their powers, duties and functions. The regulations establish the criteria under which the Enterprise Development Boards may make loans to eligible firms or provide insurance to private lenders to enable them to make loans to eligible firms. The terms and conditions establish the criteria under which the EDB boards may make contributions to eligible firms.

The criteria for EDP loan insurance, are generally that a manufacturer or processor requires a loan to restructure his operations to improve his position in international trade competition and the loan is not available from private lenders on reasonable terms and conditions without the insurance.

[Traduction]

recommandations sur le rôle du MEIR et son nouveau programme ont été soumises au Cabinet et, comme je l'ai déjà mentionné, le ministre devrait faire une annonce à ce sujet aujourd'hui.

Cette annonce portera sur le nouveau mandat et sur une série de priorités stratégiques du MEIR qui permettront au ministère de mieux satisfaire aux besoins de l'expansion industrielle régionale au Canada. Par ailleurs, les nouveaux programmes doivent découler directement du mandat ministériel et des priorités stratégiques du ministère si l'on veut que ces objectifs soient atteints. Ainsi, plus d'argent sera reçu en contrepartie des sommes dépensées grâce aux meilleurs liens qui existeront entre les buts et priorités du ministère et les buts et priorités des programmes. Les considérations en matière d'évaluation ont dominé la conception des nouveaux programmes et la façon d'évaluer les nouveaux programmes a été déterminée.

Pour que ces objectifs généraux soient opérationnels, des principes ont été établis. Ces principes ont été communiqués à tous les gestionnaires du ministère et servent de repères pour l'exploitation des programmes. D'ici à la fin de la séance, je ferai distribuer la liste de ces principes aux membres de ce Comité.

La structure organisationnelle du MEIR a été approuvée et, pour l'essentiel, elle est en place à l'heure actuelle. L'élaboration de la nouvelle structure organisationnelle a été essentiellement conçue pour faciliter la planification stratégique, l'établissement des priorités et le contrôle, pour simplifier l'application des programmes, pour préciser les niveaux de responsabilité, pour faciliter l'évaluation et pour favoriser l'adaptation des programmes aux priorités changeantes. C'est avec plaisir que mes collègues et moi-même vous donnerons, si vous le désirez, plus de détails sur la structure organisationnelle et que nous vous expliquerons comment elle appuiera les recommandations du vérificateur général.

Je dépose aujourd'hui le Règlement et les modalités régissant le programme d'expansion des entreprises et une liste des membres des commissions d'expansion des entreprises.

Le Règlement sur l'expansion des entreprises prescrit l'organisation, le mandat, les responsabilités et les fonctions des commissions d'expansion des entreprises. Le Règlement énonce les critères en vertu desquels les commissions peuvent consentir un prêt aux entreprises admissibles ou offrir une assurance-prêt aux établissements du secteur privé pour leur permettre d'accorder un prêt aux entreprises admissibles. Les modalités définissent les critères en vertu desquels les commissions peuvent offrir des contributions aux entreprises admissibles.

Les critères suivants sont généralement appliqués à l'assurance-prêt (très peu de prêts sont accordés directement) offerte dans le cadre du PEE: l'entreprise de fabrication ou de transformation demande un prêt en vue de restructurer ses opérations pour améliorer sa position sur le marché international de la concurrence; sans l'assurance-prêt, les établissements de prêt du secteur privé ne peuvent consentir le prêt demandé selon les modalités raisonnables.

[Text]

The criteria for Enterprise Development Program contributions for research and development, its main activity, are that the project is scientifically feasible, entails significant technical risk, offers attractive prospects for commercial exploitation and benefit to Canada, and represents a significant burden on the resources of the firm.

• 1120

Contributions for engaging consultants to conduct studies are also provided under EDP for various purposes such as feasibility studies and market research if the firm for whom the study is being conducted requires a contribution to proceed with the project.

The general program criteria, as in all major discretionary programs of the department, are incrementality, viability of the project and significant economic benefit to Canada.

Administrative directives for the EDP and the DIPP programs provide standard case assessment formats for submissions to their respective boards which address the eligibility of the project and the assessment of the strengths and weaknesses of the proposal. I agree, however, with the AG's remarks that improved criteria and guidelines for assessing economic benefit to Canada and project risk are required. These deficiencies will be addressed in our new program structure in consultation with the Auditor General's staff.

While the new program structure will rectify many of the deficiencies in the design and management of IT&C programs, I would not like to leave the impression that the department is relying solely upon this course of action to respond to the themes in the AG's report.

I will now turn to some specific measures which have been introduced to improve the cost-effectiveness and management controls of our present programs.

1. Senior management involved with program delivery have been instructed to analyse applications and formulate recommendations based upon the minimum amount of support that is required to induce worthwhile projects to proceed. Particular emphasis is being placed on larger projects where the level of support is negotiated with the applicant. I would add here that in many cases of some of the larger companies we have been dealing with there was an entitlement mentality of maximum, and we have endeavoured to negotiate this down to a substantially lower degree of support in order to get to simply support more projects with the money that is available to us.

2. A senior management committee has been established to review and prioritize larger applications for assistance under departmental programs before the applications are presented to the decision-makers, such as the Enterprise Development Board. Factors considered are cost per job

[Translation]

Les critères suivants sont appliqués aux contributions offertes dans le cadre du PEE pour les travaux de recherche et de développement (principale activité): le projet doit être jugé faisable sur le plan scientifique, comporter de très grands risques sur le plan technique, offrir de bons débouchés pour l'exploitation commerciale et des retombées pour le Canada, et représenter un fardeau considérable pour les ressources de l'entreprise.

Le PEE offre également des contributions devant couvrir les honoraires des experts-conseils engagés pour effectuer des études, comme des études de faisabilité et des études de marché, dans les cas où l'entreprise pour laquelle l'étude est menée demande une contribution pour donner suite à son projet.

Les critères généraux relatifs au PEE, comme à tous les grands programmes découlant de pouvoirs discrétionnaires du ministère, sont l'argent reçu en contrepartie des sommes dépensées, la viabilité du projet et la perspective de retombées économiques considérables pour le Canada.

Les directives administratives des programmes PEE et DIP offrent une formule d'évaluation type des demandes présentées à leurs commissions respectives, lesquelles doivent déterminer si le projet est admissible et en évaluer les points forts et les points faibles. Je partage, toutefois, l'avis du vérificateur général, qui recommande d'améliorer les critères et les lignes directrices régissant l'évaluation des retombées économiques pour le Canada et des risques que comportent les projets présentés. Ces recommandations seront prises en compte dans la structure du nouveau programme, en consultation avec le personnel du vérificateur général.

Bien que le nouveau programme permette de corriger un grand nombre de lacunes dans la conception et la gestion des programmes de I et C, j'aimerais préciser que le ministère a recours à d'autres mesures pour appliquer les recommandations du rapport du vérificateur général.

J'aimerais maintenant examiner certaines des mesures qui ont été établies en vue d'accroître la rentabilité et d'améliorer les contrôles de gestion des programmes existants.

1. On a demandé aux cadres supérieurs chargés de l'exécution des programmes d'analyser les demandes et de formuler des recommandations fondées sur l'aide minimale requise pour la réalisation de projets viables. On accorde une attention toute particulière aux projets de plus grande envergure pour lesquels l'aide requise est négociée avec l'entreprise qui en fait la demande. J'aimerais dire ici que les grandes entreprises auxquelles nous avons affaire s'imaginent souvent que tout leur est dû, et nous nous sommes efforcés de réduire au minimum les sommes que nous leur avons accordées, afin de répartir notre budget entre un plus grand nombre de projets.

2. Un comité de cadres supérieurs a été chargé de classer importantes les demandes d'aide en fonction des divers programmes du ministère avant que ces demandes soient présentées aux décideurs (par ex., la Commission d'expansion des entreprises). Les facteurs pris en compte

[Texte]

created or maintained, leverage of private investment, location including the local employment rates, other government support, impact on other regions or firms and consistency, naturally, with the strategic priorities and operational plans of the department. Projects which do not satisfy these criteria, Mr. Chairman, are turned back for further evaluation and negotiation with the applicant.

3. Responsibility for working up new applications for assistance have been transferred to the regional executive directors for the EDP, STEP and ILAP programs with a provision for assignment of exceptional cases to the headquarters ADMs. Sector ADMs are consulted by the regional executive directors but provide only a policy sign-off on regionally sponsored cases to maintain accountability. That ties in again to be field work-up of projects in the deconcentrated organization. This replaces a dual recommendation system which existed for EDP which diffused accountability and had been addressed in the AG's report.

In closing, Mr. Chairman, and as requested by the chairman of the Public Accounts committee, I am tabling an updated response to the Auditor General's recommendation, a fourth column. The responses in many cases make reference to the implementation group which is developing the detailed program management procedures for the forthcoming new DRIE program structure. I trust, however, that this statement provides more information by way of background and context than the format of this report permits. I should also add that once the various elements of the program are announced and decisions are reached in Parliament we will respond... hopefully, this will take place in the summer—in a point-by-point manner to the specifics as they apply of the queries raised by the Auditor General.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Montreuil. For the record, I might indicate that I heard you say employment rate when I... Mr. Montreuil?

Mr. Montreuil: Yes, unemployment rate.

The Chairman: Unemployment rate is what you intended to say and I think the record should show that.

Mr. Montreuil: That you for the correction, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you.

Now I will also give an opportunity to Mr. Dubois, if you wish to make a statement now.

• 1125

Mr. R. M. Dubois (Deputy Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. In Mr. Montreuil's opening statement, the department acknowledges the value of our findings and recommendations and that is always a good feeling from our point of view, but he also indicates that

[Traduction]

comprennent le coût de création ou de conservation d'un emploi, l'effet d'augmentation des investissements du secteur privé, l'emplacement (y compris le taux d'emploi local), l'aide consentie par d'autres paliers de gouvernement, l'incidence sur d'autres régions ou entreprises et la conformité aux priorités en matière de stratégie et aux plans d'exploitation du ministère. Les projets qui ne répondent pas à ces critères sont retournés pour fins d'évaluation plus approfondie et de négociation auprès du requérant.

3. La responsabilité du traitement des nouvelles demandes d'aide a été transférée aux directeurs exécutifs régionaux chargés du PEE, de l'AAPT et du PAIM; en outre, il est prévu que les cas spéciaux seront transmis au SMA, à l'administration centrale. Les SMA des divers secteurs seront consultés par les directeurs exécutifs régionaux, mais ils ne peuvent que faire appliquer les politiques aux cas présentés par les régions. Ce processus remplace un système de recommandation double appliquée au PEE, et qui avait pour effet de répartir la responsabilité.

Comme l'a demandé le président du Comité des comptes publics, je dépose aujourd'hui une mise à jour de notre réponse aux recommandations du vérificateur général. Dans bon nombre de cas, les réponses font état du groupe de mise en oeuvre, qui procède actuellement à la mise au point d'une procédure détaillée de gestion des programmes aux fins de l'implantation de la structure des programmes du nouveau MEIR. J'espère que la présente déclaration permettra de préciser davantage les renseignements contenus dans le rapport. J'aimerais également ajouter que, dès que les divers éléments du programme auront été annoncés et que des décisions auront été prises par le Parlement, nous pourrions répondre, dès l'été prochain, je l'espère, aux différentes questions soulevées par le vérificateur général.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Montreuil. J'aimerais apporter une petite correction à la transcription. Vous avez parlé de taux d'emploi, monsieur Montreuil, alors que... ?

M. Montreuil: En effet, il s'agissait de taux de chômage.

Le président: Donc, vous vouliez bien parler du taux de chômage, et je voulais m'assurer que c'est bien ce qui figurera dans la transcription.

M. Montreuil: Merci de l'avoir signalé, monsieur le président.

Le président: Merci.

Je vais maintenant donner la parole à M. Dubois.

M. R.M. Dubois (sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. Dans sa déclaration, M. Montreuil reconnaît, au nom du ministère, la valeur de nos conclusions et recommandations, et cela nous fait toujours plaisir; il a également indiqué que des mesures correctrices

[Text]

corrective action will be taken. We feel encouraged by the intentions of the department and also some of the current efforts it is making to correct some of the deficiencies. For example, he indicates that the department will be working on establishing improved criteria and guidelines for assessing economic benefit to Canada and project risk. That is certainly an intention in the right direction and we fully support action of that nature. The discontinuance of the practice of offering maximum amount of support, which is on page 6 of the opening comment, is also very encouraging. It will force earlier analysis and perhaps more total analysis of the situation before the maximum amounts are reached. As far as our office is concerned, we will continue to be available if the department wishes to bounce off its ideas or projects on us. We intend to make a full follow-up on the comprehensive audit during the year 1984, which should give the department time not only to develop the measures but also to implement them. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Dubois. Then we will go to questions from members of the committee and following along from the last meeting's list, I will go to Mr. Wright first and Mr. Kelly second to complete the first round of questioning. Mr. Huntington has indicated he would like to go on a second round and we will continue in that rotation. Mr. Wright.

Mr. Wright: Thank you, Mr. Chairman. On page 3 of the department's opening statement of last Tuesday, reference is made to the assistant deputy minister who will be responsible for increased attention to special cases, Crown corporations and relations with para-government agencies. I believe you have answered part of the question from Mr. Desmarais: Will this new position have upgraded resources? I wonder if you could tell me what the responsibilities will be of that ADM.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I would like to make a couple of comments. Then I will ask Tim Garrard, who is acting for Bob Brown, to comment further.

I think I mentioned at the hearings on Tuesday that at the time of the determining of the structure of the new organization, we had reduced the senior hierarchy of the department from 13 senior officials to 10, but we had also noted that there was insufficient attention being paid to advice and monitoring of responsibilities on para-governmental enterprises reporting to the ministry. Furthermore, we had felt that there were many major projects that had a gestation period that was very long and that would not normally fit the pattern of the responsibilities either in the field or in the sector branches. In that context we felt there was need to have a small unit where the work would be assigned with regard to the corporations and also be assigned on major projects as well as certain contingent liabilities that would be the response of that group. It is a small group of highly specialized financial and marketing officers and I will ask Mr. Tim Garrard to elaborate on that.

Mr. T. Garrard (Acting Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional

[Translation]

seraient prises. Ces bonnes intentions du ministère nous encouragent et nous nous devons de signaler certains des efforts qu'il fait actuellement pour pallier certaines lacunes. Par exemple, M. Montreuil a indiqué que le ministère allait établir de meilleurs critères et directives pour évaluer les retombées économiques, ainsi que les risques, que présentent les projets en question. Il s'agit là d'une intention tout à fait louable et nous appuyons toute mesure prise dans ce sens. À la page 6 de sa déclaration, il indique, par ailleurs, que le ministère n'accordera plus automatiquement l'aide maximum, ce qui est une nouvelle très encourageante. En effet, les décideurs seront ainsi obligés d'analyser de plus près l'ensemble de la situation avant d'accorder l'aide maximum. En ce qui concerne notre bureau, nous continuerons de prêter une oreille attentive au ministère s'il désire nous faire part de ses idées ou projets. Nous avons l'intention de faire, en 1984, un suivi détaillé de cette vérification intégrée, ce qui donnera au ministère le temps non seulement d'élaborer de nouvelles mesures, mais également de les appliquer. Merci.

Le président: Merci, monsieur Dubois. Nous allons maintenant donner la parole aux membres du Comité; à la dernière séance, nous en étions restés à M. Wright, et c'est donc à lui que je vais donner la parole; il sera suivi de M. Kelly, ce qui nous amènera à la fin du premier tour de questions. M. Huntington a exprimé le désir d'intervenir au second tour et nous continuerons donc dans ce sens. Monsieur Wright.

M. Wright: Merci, monsieur le président. À la page 3 de la déclaration de mardi dernier des représentants du ministère, il est dit que le sous-ministre adjoint devra accorder une plus grande attention aux cas spéciaux, aux sociétés de la Couronne et aux relations avec les organismes paragouvernementaux. Vous avez déjà, me semble-t-il, répondu à la question de M. Desmarais, à savoir si ce nouveau poste disposerait de plus de ressources. Par contre, j'aimerais que vous me donniez des précisions sur les responsabilités de ce SMA.

M. Montreuil: Monsieur le président, avant de donner la parole à Tim Garrard, remplaçant intérimaire de Bob Brown, j'aimerais dire quelques mots.

Mardi dernier, j'ai indiqué que, lors de la préparation de la nouvelle structure organisationnelle, nous avons fait passer le nombre de hauts fonctionnaires de 13 à 10, mais que nous avons également constaté que le ministère ne s'occupait pas assez de conseiller et de contrôler les organismes paragouvernementaux relevant de lui. De plus, nous estimions qu'un grand nombre de projets importants avaient une période de gestation très longue, ce qui ne concorde pas avec la structure de responsabilité des opérations régionales et des directions sectorielles. C'est donc dans ce contexte que nous avons jugé bon de confier à une petite section les affaires relatives aux sociétés, ainsi que les grands projets et autres responsabilités éventuelles. Ce petit groupe est composé d'agents très spécialisés dans les domaines de la finance et de la commercialisation, et je vais demander à Tim Garrard de vous donner plus de détails à ce sujet.

M. T. Garrard (sous-ministre adjoint intérimaire, Projets régionaux et investissements de l'État, ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale):

[Texte]

Economic Expansion): Mr. Chairman, our group has been brought together with resources drawn by and large from the elements of the two predecessor departments. As Mr. Montreuil said, our mandate is to deal with the large, expensive, complicated cases that require an exceptional amount of attention and resources that are not normally available in the line elements of the department that would normally deal with them.

• 1130

Accordingly, we have brought together a team of very good economic analysts, people who are capable of assessing marketing and commercial opportunities. In addition, we have established operating procedures within the reorganized department whereby we can obtain the assistance of particular experts—or experts on an industry, or experts on a region, as the case may require—by secondment from the rest of the department and also supplement our resources with legal assistance or other specialized assistances as needs may require.

Mr. Wright: Mr. Chairman, to the deputy minister again, are these special cases the same ones mentioned in the Auditor General's report on, I believe it is chapter 10.95? I refer specifically to Canadair.

Mr. Montreuil: That is correct.

Mr. Wright: Would that be a special type?

Mr. Montreuil: It is the type of either case or of para-government enterprise. You are aware, of course, the responsibility for Canadair and de Havilland has been shifted, but that would be the type of function that would be monitored by the group under Mr. Brown and which Mr. Garrard represents here at the table today.

Mr. Wright: Mr. Chairman, I wonder if the deputy minister would tell us whether he has been the deputy minister responsible for the last couple of years, especially since Canadair has been borrowing money through loans and letters of comfort. Was he the deputy minister during that period?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, let me lightly comment in this manner: Both Mr. Ritchie and myself—as deputy minister and associate deputy minister of the two departments, IT&C and DREE—were assigned those responsibilities as of January 12 last year. Our responsibilities—as you are aware, Mr. Chairman—for de Havilland and Canadair now rest with Senator Austin; I believe those responsibilities were transferred around November 23, 1982. If there are specific points with regard to that particular period of time with regard to the company you are alluding to... but we have taken on responsibilities in the ministry that included matters pertaining to Canadair and de Havilland as of January 12.

Mr. Wright: At the last meeting you referred to the loan guarantees in the letters of comfort. I believe the loan guarantees are \$1.35 billion at the present time?

[Traduction]

Monsieur le président, notre groupe a été constitué grâce à des ressources provenant essentiellement d'éléments des deux anciens ministères. Comme l'a indiqué M. Montreuil, notre tâche consiste à étudier les dossiers importants, coûteux et compliqués, qui exigent une attention toute spéciale, ainsi que des ressources supérieures à celles dont disposent les services du ministère qui sont normalement responsables de ces dossiers.

Nous avons donc constitué une équipe d'excellents analystes économiques, des gens qui sont capables d'évaluer les perspectives commerciales d'un projet. En outre, nous avons arrêté des procédures d'exploitation au sein du nouveau ministère, nous permettant d'obtenir, auprès des autres services du ministère, le détachement de spécialistes dans un secteur industriel ou dans une région donnée, ou bien d'autres types de spécialistes, notamment dans le domaine juridique.

M. Wright: Monsieur le président, j'aimerais demander au sous-ministre si ces cas spéciaux sont les mêmes que ceux qui sont mentionnés dans le rapport du vérificateur général au chapitre 10.95, me semble-t-il? Je veux parler précisément de Canadair.

M. Montreuil: C'est exact.

M. Wright: Cela constituerait-il un cas spécial?

M. Montreuil: Il s'agit à la fois d'un cas spécial et d'une entreprise paragouvernementale. Vous n'êtes pas sans savoir que ce n'est plus le même ministère qui est responsable de Canadair et de la société de Havilland, mais quoi qu'il en soit, c'est le genre de cas qui serait normalement confié au groupe dirigé par M. Brown et représenté ici par M. Garrard.

M. Wright: Monsieur le président, le sous-ministre pourrait-il nous dire si c'est lui qui était responsable de Canadair depuis deux ans, alors que cette société empruntait de l'argent grâce à des prêts et à des lettres d'accord. Était-il sous-ministre à l'époque?

M. Montreuil: Monsieur le président, permettez-moi de vous donner une brève réponse. M. Ritchie et moi-même, en tant que sous-ministre et sous-ministre associé des deux ministères, I&C et MEER, assumions tous les deux ces responsabilités depuis le 12 janvier 1982. Comme vous le savez, c'est maintenant le sénateur Austin qui est responsable des sociétés Canadair et de Havilland, et ce, depuis le 23 novembre 1982, si je me souviens bien. Si vous avez des questions précises à poser au sujet des activités de cette société pendant cette période... Je peux vous dire en tout cas que, le 12 janvier 1982, nous avons repris les responsabilités de ce ministère en ce qui concerne les sociétés Canadair et de Havilland.

M. Wright: À la dernière réunion, vous avez parlé de garanties de prêt dans les lettres d'accord. D'après ce que l'on m'a dit, ces garanties s'élèvent actuellement à 1,35 milliard de dollars.

[Text]

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I would like my associate deputy minister, Mr. Ritchie, to respond to that.

Mr. Gordon Ritchie (Associate Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): That is correct.

Mr. Wright: And some of these were letters of comfort. The statement by, I believe, the Hon. Herb Gray said that the letters of comfort were no longer being issued, and that some of these were eliminated or paid off—I am not sure of the terminology you had used. I guess my question is: Are there still letters of comfort outstanding?

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, immediately upon receipt of the report of the task force examining that question, the government sought and obtained approval for loan guarantees and undertook at that time that those loan guarantees would be used to retire these letters of comfort. That is, indeed, in the process of being done. Members will appreciate that in cases where, under the authority of those letters of comfort, loans have been made with a longer term, they are being of course retired as they reach the end of their term. There are, at this time, several letters of comfort still outstanding. But I can tell hon. members that as of the point at which that was transferred to CDIC, the total amount of borrowings were managed within the total guarantee authority; that is to say that borrowings were undertaken under the authority of the guarantee to replace letters of comfort as they were retired, and at no point during that period exceeded the guarantee.

Mr. Wright: Mr. Chairman, I wonder if the deputy minister would comment on a statement made by the Comptroller General last year when he came before the finance committee of the House of Commons and said that if the sales of Canadair were not maintained, the resulting cost to the Crown could be substantial. I wonder if he would comment on that.

• 1135

The Chairman: Do you have the reference on that, Mr. Wright?

Mr. Wright: I am sorry, Mr. Chairman. I am quoting from *Hansard* of November 16, 1982, in which Mr. Stevens is himself quoting from the Comptroller General.

The Chairman: Mr. Wright, is that out of the proceedings of the Finance committee? It is not in *Hansard*.

Mr. Wright: Did I say *Hansard*?

The Chairman: Could you just give us the issue number of the Finance committee minutes?

Mr. Wright: It is Issue 119.

The Chairman: Thank you.

Mr. Ritchie: The reference again, the statement of the minister, was . . . ?

Mr. Wright: The Comptroller General was quoted as saying, when he was before the Finance committee, that if the sales of Canadair were not maintained—and the quote is this:

[Translation]

M. Montreuil: Monsieur le président, je vais demander à mon sous-ministre associé, M. Ritchie, de répondre à cette question.

M. Gordon Ritchie (sous-ministre associé, ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale): C'est exact.

M. Wright: Il s'agissait notamment de lettres d'accord. M. Herb Gray a déclaré qu'il n'y aurait plus de lettres d'accord et que parmi celles qui avaient été émises, certaines seraient éliminées ou remboursées, je ne me souviens plus du terme que vous avez employé. Ma question est donc celle-ci: y a-t-il encore des lettres d'accord en souffrance?

M. Ritchie: Monsieur le président, dès réception du rapport du groupe de travail chargé d'étudier cette question, le gouvernement a obtenu l'approbation de garanties de prêt qui doivent servir à rembourser ces lettres d'accord. C'est ce que l'on fait actuellement. Vous comprendrez bien sûr que lorsque ces lettres d'accord concernent des prêts à plus long terme, elles ne peuvent être remboursées qu'à leur date d'expiration. Il y a donc, à l'heure actuelle, plusieurs lettres d'accord en souffrance. Mais je peux vous assurer qu'à partir du moment où cela a été transféré à la SADC, le montant total des emprunts ne devait pas dépasser la garantie totale; en d'autres termes, les emprunts ont pu être obtenus en fonction de la garantie qui était offerte pour remplacer les lettres d'accord au fur et à mesure que celles-ci étaient retirées, et jamais ces emprunts n'ont dépassé la garantie.

M. Wright: Monsieur le président, lorsqu'il a comparu l'année dernière devant le Comité des finances, le contrôleur général a déclaré que, si le chiffre d'affaires de Canadair ne se maintenait pas, il en résulterait des coûts considérables pour l'État. J'aimerais savoir ce qu'en pense le sous-ministre.

Le président: Avez-vous des références, monsieur Wright?

M. Wright: Excusez-moi, monsieur le président. Il s'agit du *hansard* du 16 novembre 1982, où M. Stevens rapporte des déclarations du contrôleur général.

Le président: Monsieur Wright, si c'est le Comité des finances, ce n'est pas le *hansard*.

M. Wright: Ai-je parlé du *hansard*?

Le président: Auriez-vous l'obligeance de nous donner le numéro de fascicule du compte rendu du Comité des finances?

M. Wright: Il s'agit du fascicule 119.

Le président: Merci.

M. Ritchie: Quelle est la référence?

M. Wright: Lorsqu'il a comparu devant le Comité des finances, le contrôleur général aurait déclaré que, si le chiffre d'affaires de Canadair ne se maintenait pas:

[Texte]

If these conditions do not occur, the resulting cost to the Crown could be substantial.

I wonder if the deputy minister could tell us if he was aware of the Comptroller General's statement.

Mr. Ritchie: Yes, Mr. Chairman; and indeed, it was a concern we shared and which the government continues to share.

Mr. Wright: Mr. Chairman, the question I have is: Was nothing done about this?

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, you will appreciate that, in the operations of a corporation, any failure to maintain its sales performance is bound to have a negative impact upon its financial performance. I would have to say the market for that type of corporate jet over last calendar year proved to be significantly worse than the experts in the industry were at that time forecasting, and that clearly had a negative impact upon performance during the period prior to the transfer of that responsibility.

However, I understand Mr. Chairman, this committee will shortly have the opportunity to review, with those who are now responsible for the affairs of that corporation, the financial statements of the corporation for the period since that statement was made.

Mr. Wright: Mr. Chairman, I believe a couple of weeks ago there was a program called *The Fifth Estate*, in which they brought up the subject of Canadair and they stated, in effect, that Parliament knew nothing about the government's exposure because most of Canadair's debt had been guaranteed through the back door by a financial oddity called letters of comfort. Does the deputy minister agree that the government was exposed?

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, I think the government has made its position absolutely clear on that in testimony before the Senate Finance committee and in other quarters. It was as a result of that policy determination that the government proceeded, indeed, to place the financing of Canadair and the borrowings of Canadair on the basis of guarantees sought and approved by Parliament.

Mr. Wright: Mr. Chairman, was the government exposed?

Mr. Ritchie: Again, Mr. Chairman, I would simply have to . . .

Mr. Wright: A yes or no would be adequate.

Mr. Ritchie: I would have to refer the hon. member to the testimony given by the minister of the time, who sought those guarantees. At that point, the exposure of the government was made unequivocally clear and the amount of that exposure.

Mr. Wright: Are you aware of what the minister said?

Mr. Ritchie: Yes, Mr. Chairman.

Mr. Wright: Was the government exposed?

Mr. Ritchie: The government sought a loan guarantee in the amount of \$1.35 billion, because at that time its best judgment on the basis of formal advice from the company, which had

[Traduction]

Si ces conditions ne sont pas remplies, l'État risque de devoir assumer des coûts substantiels.

Le sous-ministre était-il au courant de cette affirmation du contrôleur général?

M. Ritchie: Oui, monsieur le président, et c'est d'ailleurs toujours un souci pour nous et pour le gouvernement.

M. Wright: Monsieur le président, j'aimerais alors savoir si l'on a fait quelque chose pour y remédier?

M. Ritchie: Monsieur le président, il est bien évident que, pour une société, toute diminution de son chiffre d'affaires a un impact négatif sur sa performance financière. Force nous est de reconnaître que le marché pour ce genre d'avion est bien pire que les spécialistes ne l'avaient prévu, de sorte que cela a eu un impact négatif sur la performance de cette société pendant la période qui a précédé le transfert de responsabilité.

Toutefois, monsieur le président, votre Comité aura d'ici peu la possibilité d'examiner, avec ceux qui sont maintenant responsables de cette société, les états financiers de Canadair pour la période s'étant écoulée depuis cette déclaration.

M. Wright: Monsieur le président, il y a quelques semaines, l'émission *The Fifth Estate* a fait un reportage sur Canadair; on y a dit que, en fait, le Parlement ne savait rien du risque que courait le gouvernement, étant donné que la majeure partie de la dette de Canadair avait été garantie par une bizarrerie financière qu'on appelle des lettres d'accord. Le sous-ministre reconnaît-il que le gouvernement courait ainsi un risque?

M. Ritchie: Monsieur le président, je crois que le gouvernement a clairement arrêté sa position devant le comité sénatorial des finances et dans d'autres tribunes. C'est à la suite de cette constatation que le gouvernement a décidé de financer désormais Canadair au moyen de prêts dont les garanties doivent être approuvées par le Parlement.

M. Wright: Monsieur le président, le gouvernement courait-il un risque?

M. Ritchie: Monsieur le président, il faudrait que je . . .

M. Wright: Oui ou non.

M. Ritchie: Il serait préférable que le député se reporte au témoignage du ministre d'alors, c'est-à-dire du ministre qui a fait accepter ces garanties. À ce moment-là, on a clairement parlé du risque couru par le gouvernement, avec force détails.

M. Wright: Savez-vous ce que le ministre a dit?

M. Ritchie: Oui, monsieur le président.

M. Wright: Le gouvernement courait-il un risque?

M. Ritchie: Le gouvernement avait demandé une garantie de prêt d'un montant de 1.35 milliard de dollars, chiffre qui avait été calculé à partir de conseils officiels de la société,

[Text]

been reviewed by experts in several departments and with use of outside consultants, with the maximum exposure envisaged at that time, with the best knowledge available on those market circumstances, was that it was of the order of \$1.35 billion. The minister's statement clearly laid out the basis on which that calculation was made and the conclusion reached, which was, as I say, \$1.35 billion, subject to unforeseen circumstances, of course.

• 1140

Mr. Wright: Mr. Chairman, the program *Fifth Estate also suggested that the Challenger 600 was basically downgraded in the eyes of Bill Lear, who sold the plane to Canadair and to the government, because Canadair did not adhere to the specifications he had designed in the plane. I wonder if the deputy minister would care to comment on the fact that Lear had dissociated himself from the aircraft as Canadair redesigned it?

Mr. Ritchie: With respect, Mr. Chairman—and I would seek your guidance on this—it does seem to me that that question, and that sort of question . . .

Mr. Wright: Let the chairman decide.

Mr. Ritchie: That is why, again, I am seeking the chairman's guidance, because that question and that sort of question may perhaps more appropriately be addressed to the officers now responsible for the conduct of that corporation's affairs.

The Chairman: I would have thought that too, Mr. Ritchie.

Mr. Wright, we will have an opportunity in a few weeks to look at the Canadair thing in some depth. The company is anxious to come and talk to us.

Mr. Wright: We are being put off and put off. I just thought I would ask a few questions related to that.

The Chairman: Could you draw your questions to a close?

Mr. Wright: I wonder if the deputy minister could tell us what "para-government agencies" are?

What do you mean by that?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, in the use here, I think we are talking about Crown corporations, and I think it is a term I tend to use because in French *on parle de sociétés paragouvernementales*. But we are talking about Crown corporations.

Mr. Wright: There is no other meaning for it, just Crown corporations?

I wonder if the deputy minister could elaborate on the role, the responsibilities, and the mandate of the comptroller; the new comptroller he mentioned in his first statement.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, if I may, I believe the comptroller is quite conversant with his area of responsibility and I would let him address that matter.

The Chairman: Mr. Marshall.

[Translation]

lesquels avaient été révisés par des spécialistes de plusieurs ministères et par différents experts-conseils de l'extérieur. Le ministre avait alors clairement indiqué comment on avait calculé ce chiffre, qui s'élevait, je le répète, à 1.35 milliard de dollars, sous réserve, bien sûr, de circonstances imprévues.

M. Wright: Monsieur le président, ce reportage de *Fifth Estate* indiquait également que, pour Bill Lear, qui a vendu l'avion à Canadair et au gouvernement, le Challenger 600 était nettement moins bon que prévu, car Canadair n'avait pas respecté les caractéristiques qu'il avait conçues au départ pour cet avion. Que pense le sous-ministre du fait que Lear se soit désassocié de l'appareil après que Canadair eut décidé d'en modifier la construction?

M. Ritchie: Monsieur le président, c'est à vous de le décider, mais il me semble que cette question . . .

M. Wright: Laissez le président décider lui-même.

M. Ritchie: C'est justement ce que je lui demande, car il me semble que cette question devrait plutôt être posée à ceux qui sont toujours les responsables de la gestion des affaires de la société.

Le président: C'est ce qu'il me semble aussi, monsieur Ritchie.

Monsieur Wright, nous aurons l'occasion, dans quelques semaines, d'étudier le dossier Canadair de plus près. Les représentants de cette société doivent comparaître devant nous.

M. Wright: On remet toujours cela à plus tard. Je pensais tout simplement que je pourrais poser quelques questions à ce sujet.

Le président: Votre temps est presque écoulé.

M. Wright: Qu'entend le sous-ministre par «organismes paragouvernementaux»?

Qu'entendez-vous par là?

M. Montreuil: Monsieur le président, il s'agit ici des sociétés de la Couronne, et j'ai employé le calque anglais de l'expression française «sociétés paragouvernementales». Mais il s'agit en fait des sociétés de la Couronne.

M. Wright: C'est le seul sens que vous lui donnez?

Le sous-ministre pourrait-il nous donner des précisions sur le rôle, les responsabilités et le mandat du nouveau contrôleur dont il parlait dans sa première déclaration?

M. Montreuil: Monsieur le président, le contrôleur est parfaitement en mesure de répondre lui-même.

Le président: Monsieur Marshall.

[Texte]

Mr. R.H. Marshall (Comptroller, Department of Industry, Trade, and Commerce and Regional Economic Expansion and DREE): Mr. Chairman, perhaps as a brief preamble I should point out that relating to the comments of the Auditor General, the organizational structure of Industry, Trade and Commerce had a position of Assistant Deputy Minister—Finance, which tended to deal both with the strict terms of a normal comptroller and also with some program affairs. It was decided at the time of the reorganization of the two departments that this practice would not be continued, and in fact the way the new position was developed was in keeping with the recommendations of the Office of the Comptroller General to keep that role as strictly pristine as it might be.

The essence of the function is to deal with financial matters of the department, management practices, program evaluation, access to information and privacy, management information systems, computer systems, and administrative systems. In addition to that, of course, it is logical and normal that the comptroller would also be a member of the senior management committee of the department.

Mr. Wright: How will the comptroller improve controls in loan guarantees?

Mr. Marshall: Mr. Chairman, there are a variety of ways that this can be done. First of all, as the committee is aware, I have been involved in perhaps wearing another hat, in being very much involved in the development of the new program structures the departments operate. Therefore I am cognizant not only of the need for these functions but have also been in a sense instrumental in making recommendations so that these policies can be put in place. Clearly one of the functions of the comptroller will be to assist and assure the deputy minister that systems are in place to inform him in all circumstances of the best management of moneys.

The Chairman: Thank you, Mr. Wright.

I wanted to pose a supplementary to perhaps Mr. Garrard and Mr. Mullington both. Mr. Garrard referred to the group that he is heading. I wonder if we could have a comparison or contrast of the function of that group with the function of Treasury Board, because you have a similar group there, Mr. Mullington.

• 1145

Mr. H.J. Mullington (Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Office of the Secretary of the Treasury Board): Somewhat similar, Mr. Chairman, yes.

The Chairman: What is the difference, and how do they compare or contrast?

Mr. Mullington: Our responsibility is to advise the Treasury Board on matters relating to capital budgets, operating budgets and corporate plans of Crown corporations, the resource in the Crown corporations. After it has come through the route from the responsible minister, then I believe Mr. Garrard will be advising his minister on issues which relate to

[Traduction]

M. R.H. Marshall (contrôleur du ministère de l'Industrie et du Commerce, de l'Expansion économique régionale et du MEER): Monsieur le président, j'aimerais vous dire tout d'abord, en guise de préambule, qu'en ce qui concerne les remarques du vérificateur général, la structure organisationnelle du ministère de l'Industrie et du Commerce comportait un poste de sous-ministre adjoint, Finances, qui était assorti des fonctions strictes d'un contrôleur ordinaire, ainsi que de certaines responsabilités en matière de programmes. Au moment de la réorganisation des deux ministères, on a décidé de mettre un terme à cette pratique, et le nouveau poste qui a été créé était tout à fait conforme aux recommandations du Bureau du contrôleur général, en ce sens qu'il fallait garder cette fonction aussi pure que possible.

A ce poste, je m'occupe essentiellement des affaires financières du ministère, des pratiques de gestion, de l'évaluation des programmes, de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, des systèmes d'information, des systèmes électroniques et des systèmes administratifs. En outre, il est bien sûr normal et logique que le contrôleur soit aussi membre du comité de la haute direction du ministère.

M. Wright: Comment le contrôleur va-t-il renforcer les contrôles en matière de garanties de prêt?

M. Marshall: Monsieur le président, il y a plusieurs façons d'y parvenir. Tout d'abord, comme vous le savez, j'ai activement participé à l'élaboration des nouvelles structures des ministères. En conséquence, non seulement suis-je conscient de la nécessité de ces fonctions, mais j'ai également travaillé à des recommandations permettant d'articuler ces politiques. Il est évident que l'une des fonctions principales du contrôleur consiste à s'assurer que les systèmes en place permettent, en tout temps, au sous-ministre de gérer au mieux les budgets dont il a la responsabilité.

Le président: Merci, monsieur Wright.

J'aimerais poser une question supplémentaire à M. Garrard et à M. Mullington. M. Garrard a parlé du groupe qu'il dirigeait. Peut-on comparer ce groupe avec le groupe semblable de M. Mullington au Conseil du Trésor?

M. H.J. Mullington (secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, Cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor): En effet, c'est un peu semblable, monsieur le président.

Le président: Quelle est la différence, et en quoi sont-ils comparables ou différents?

M. Mullington: Notre rôle est de conseiller le Conseil du Trésor sur des questions touchant les budgets d'immobilisations, les budgets d'opération, les plans généraux des sociétés de la Couronne et les ressources dont elles disposent. Une fois que le dossier a suivi la filière à partir du ministre responsable, alors, je pense que M. Garrard conseillera le ministre sur les

[Text]

policy concerns which then impact on the budgets of the various Crown corporations.

The Chairman: Thank you, gentlemen. Next is Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Throughout the entire report the office of the Auditor General makes it quite clear they are very unhappy with the process that characterizes these various programs supervised or run in part or totally by IT&C. Because of the degree of unhappiness that may be found in this report, I want to ask the deputy Auditor General to elaborate. I would like him to illustrate—maybe that is a better word . . . the general argument he is making, that in creating directions for the decision-making process the department has really not put many of its directions in writing, that as a result the directions are not clear, not terribly precise, and presumably because of that, the taxpayers' money is wasted. For my own edification, so that I can really understand what you are getting at, could you give me some glaring examples or exotic illustrations of this general argument?

Mr. Dubois: Mr. Chairman, most of the comments we make in the chapter relate to the documentation of adequate management controls. There is one dimension not mentioned in the chapter, and it is that IT&C has a number of officers who work on these programs but we are not commenting on the quality of the individuals who work within the programs. However, because we did not find documented controls, documented criteria and guidelines, there is a risk that individuals will make interpretations in their own way and then you end up with a lack of consistency within the system.

As far as specific examples of things that can go wrong, we have examples in the chapter. I think CCI last year, which everybody is aware of, is one example.

Mr. Kelly: With all due respect, that is at the very end; that is the tail-end, 10.101 at the end of a long chapter. I am asking for some precise examples of problems created by this in the 100 paragraphs that precede 10.101.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, may I ask Mr. Ting if he could add some details? We can go back into more detail and come out with new examples that are not in the chapter, but I would not want to go too far into that.

Mr. L. Ting (Principal, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General): Mr. Chairman, are you trying to inquire case by case or are you trying to get a general feeling of things that could go wrong?

[Translation]

questions touchant les préoccupations politiques, lesquelles se répercutent ensuite sur les budgets des diverses sociétés de la Couronne.

Le président: Merci, messieurs. Nous passons ensuite à M. Kelly.

M. Kelly: Dans tout le rapport, le Bureau du vérificateur général dit clairement être très insatisfait du processus caractérisant ces divers programmes supervisés ou administrés, en partie ou en totalité, par le ministère de l'Industrie et du Commerce. Étant donné le degré d'insatisfaction que l'on retrouve dans ce rapport, je demande au sous-vérificateur général d'apporter des précisions. Je voudrais qu'il illustre—c'est peut-être une expression plus appropriée—son argument général voulant qu'en formulant des instructions pour le processus décisionnel, le ministère n'en a mise que très peu par écrit, de sorte que ces instructions manquent de clarté et de précision, et que c'est, présumément, à cause de cela que les fonds des contribuables sont gaspillés. Pour ma propre information, afin que je puisse vraiment comprendre où vous voulez en venir, pourriez-vous me donner quelques exemples frappants, ou illustrations exotiques, de cette argumentation générale?

M. Dubois: Monsieur le président, la plupart des commentaires que nous formulons dans ce chapitre portent sur la documentation de contrôles de gestion adéquate. Il y a une dimension passée sous silence dans ce chapitre, et c'est le fait qu'au ministère de l'Industrie et du Commerce, il y a un certain nombre de fonctionnaires travaillant à ces programmes, mais nous ne commentons pas la compétence de ces personnes. Toutefois, étant donné que nous n'avons pas trouvé de systèmes de contrôle, de critères et de directives par écrit, il y a un risque d'interprétation personnelle et un risque de vous retrouver avec un manque d'uniformité à l'intérieur du système.

Pour ce qui est d'exemples précis de choses qui pourraient mal tourner, nous en avons des exemples dans le chapitre. Je pense à celui de CCI, l'an dernier, dont tout le monde est au courant.

M. Kelly: Sauf votre respect, c'est le numéro 10.101, qui est tout à la fin d'un très long chapitre. Je vous demande quelques exemples précis de problèmes découlant de cette situation et que l'on retrouve dans les 100 alinéas précédant le numéro 10.101.

M. Dubois: Monsieur le président, puis-je demander à M. Ting d'ajouter quelques détails? Nous pouvons aller plus dans les détails et donner de nouveaux exemples qui ne sont pas dans ce chapitre, mais je ne voudrais pas aller trop loin dans ce sens.

M. L. Ting (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général): Monsieur le président, voulez-vous des informations sur chaque cas, ou est-ce que vous essayez d'avoir un aperçu général des choses qui pourraient mal tourner?

[Texte]

• 1150

Mr. Kelly: You have said time and time again that you find it difficult or impossible to find written statements of objectives or goals, that objective criteria are missing in the decision-making process, so that I guess, as the preceding speaker said, decisions may then tend to be arbitrary, that there does not seem to be a clearly delineated method of following up on loans or guarantees after they have been made.

I am just wondering if, in some way, you can statistically quantify these statements, or if you can give some vivid illustrations of various loans that were made or guarantees that were made, without any of these standards or directions having been applied.

I am trying to get a precise fix on all these generalized statements that run throughout the entire report. I find, with all due respect, that in many respects you are as vague in your criticism as the department is in setting its standards.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, let me try one answer.

For instance, at 10.26, we say:

The Department should provide members of the Enterprise Development Board with formal criteria to assist them in decision-making.

The department does have regulations which I believe were tabled this morning, called the Enterprise Development Regulations. We feel the regulations are not precise enough to permit adequate protection in the management of the program. One example of that is that the regulations do not include termination criteria. When the program proceeds with helping the private sector there is a risk of going through an open door and not knowing when you can close it, because it has not been analysed in that manner.

Mr. Kelly: Do you have any examples besides Consolidated Computer, which is the obvious, the most horrible one?

Mr. Dubois: We do have examples. If you wish us to . . .

Mr. Ting: Yes. Let me call Mr. Ted Bonder.

The Chairman: Mr. Bonder is an Audit Director in Audit Operations.

Mr. Ting: Thank you very much.

The Chairman: Mr. Bonder, please.

Mr. Ted Bonder (Director, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, we conducted statistically valid samples in most, if not all, of the programs we covered, that is, substantive tests, drawing departmental files, applying the department's stated criteria, applying some additional criteria that should have been expected and should have been applied, specifically with respect to—I think, Mr. Chairman, the question is directed towards damage or examples. There have been losses under the

[Traduction]

M. Kelly: Vous avez dit à maintes reprises qu'il était difficile ou impossible de trouver par écrit des énoncés d'objectif ou de but, que les critères objectifs manquent dans le processus décisionnel, de sorte que je présume, comme l'a dit l'intervenant précédent, que les décisions peuvent avoir tendance à être arbitraires, qu'il ne semble pas y avoir de méthode clairement définie pour assurer le suivi des prêts, ou des garanties de prêt, une fois qu'ils ont été accordés.

Je me demande si vous pouvez, de quelque façon, quantifier ces déclarations de façon statistique, ou si vous pouvez nous donner des exemples frappants de divers prêts ou garanties de prêt qui furent accordés, sans que l'on tienne compte d'aucune de ces normes ou de ces instructions.

J'essaie d'avoir une interprétation précise de toutes ces déclarations générales que l'on retrouve dans le rapport. Sauf votre respect, je trouve qu'à bien des égards, vous êtes aussi vagues dans vos critiques que l'est le ministère dans l'établissement de ses normes.

M. Dubois: Monsieur le président, je vais essayer de vous donner une réponse.

Par exemple, au n° 10.26, nous disons:

Le ministère devrait fournir aux membres de la Commission d'expansion des entreprises des critères officiels pour les guider dans la prise de décisions.

Le ministère a un Règlement, que l'on a déposé ce matin, je pense, appelé: Règlement sur l'expansion des entreprises. Selon nous, le règlement n'est pas suffisamment précis pour offrir une protection suffisante dans le cadre du programme de gestion. L'un des exemples, c'est que le règlement ne contient aucun critère de cessation. Lorsqu'un programme fournit de l'aide au secteur privé, il y a un risque, car on ouvre une porte sans savoir quand on pourra la fermer, puisque les choses n'ont pas été analysées sous cet angle.

M. Kelly: À part *Consolidated Computer*, qui est l'exemple le plus évident et le plus horrible, en avez-vous d'autres?

M. Dubois: Nous avons des exemples, si vous voulez que nous . . .

M. Ting: Oui. Permettez-moi de faire appel à M. Ted Bonder.

Le président: M. Bonder est directeur principal aux opérations de vérification.

M. Ting: Merci beaucoup.

Le président: Monsieur Bonder, s'il vous plaît.

M. Ted Bonder (directeur principal, Direction générale des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, dans la plupart, sinon dans tous les programmes que nous avons étudiés, nous avons effectué des échantillonnages statistiques valables, c'est-à-dire des tests de fond, en utilisant les dossiers du ministère, et en appliquant les critères énoncés du ministère, en appliquant certains critères additionnels qui auraient dû être appliqués, précisément en ce qui a trait à . . . Monsieur le président, je

[Text]

Enterprise Development Program in addition to CCI, particularly the loan insurance component which is published in the Public Accounts each year. I do not have the figure offhand, but it is public knowledge. There have been other problems in the Defence Industry Productivity Program, and we have voluminous information in our audit files which I would be pleased to submit at a later date in summary format.

Mr. Kelly: Mr. Chairman, I guess, in part, what I am trying to determine is how precise they think precision should be. When the Auditor General says there should be precise standards, or there should be clear statements of objectives, what do those words mean to them? How precise is precise? How clear is clear?

For example, the department officials, before these programs were created, I am sure thought that they had created clear and precise objectives, and clear and precise criteria by which to measure applications. You think they have not. They have listened to your criticism and they have revamped their objectives and criteria, things of that sort, and I am sure that once again they think they will have been clear and precise in doing their job. What I would like to know from you is how precise—at the risk of being redundant—how precise is precise?

Mr. Dubois: Mr. Chairman, I think the question is very valid. I cannot tell you the degree of precision. I cannot tell you the degree of decision. However, resulting from the audit, we came up with observations on lack of preciseness and we discussed these in detail with the department. The officials of the department have recognized a possibility of improvement.

• 1155

They did not recognize that blindly. In certain cases they did mention that, while the point has some validity, they will have to do more analysis from a cost benefit point of view to see if one should go as far as perhaps we are suggesting.

Throughout this process of improvement and implementation, we are remaining in contact with the department and trying to come to a general agreement as to how precise is precise. What we are asking for, we hope, is what a reasonable manager should be able to do.

We are very much aware of the risk of going too far and building something that will stop the whole activity. I think we are doing our best to be as reasonable as possible. If I may give another example—well, not an example, the way you were asking, but another type of example. In the small business loans area, for instance, where we have specific recommendations in 10.84, 10.86—talking about developing procedures for monitoring in compliance with the Small Business Loans Act, and implementing procedures and investigating claims where questionable practices are suspected.

[Translation]

pense que la question portait sur les pertes ou les exemples. À part le cas de la CCI, le programme d'expansion des entreprises a encore eu des pertes, surtout au chapitre de l'assurance-prêt; ces pertes sont publiées tous les ans dans les Comptes publics. Je n'ai pas les chiffres en mains, mais il s'agit là d'informations publiques. Il y a eu d'autres problèmes dans le programme de productivité de l'industrie du matériel de défense, et nos dossiers de vérification contiennent une grande quantité d'informations que je me ferai un plaisir de vous faire parvenir plus tard sous forme de résumé.

M. Kelly: Monsieur le président, ce que j'essaie d'établir, en partie, c'est jusqu'à quel point, selon eux, il faut être précis. Lorsque le vérificateur général déclare qu'il devrait y avoir des nombres précis, ou qu'il devrait y avoir des énoncés d'objectif clairs, qu'est-ce que ces mots signifient pour eux? Précis jusqu'à quel point? Clairs jusqu'à quel point?

Par exemple, avant la création de ces programmes, je suis convaincu que les fonctionnaires du ministère pensaient qu'ils avaient établi des objectifs clairs et précis, et des critères clairs et précis pour en mesurer l'application. Vous pensez que ce n'est pas le cas. Ils ont écouté vos critiques et ils ont revu leurs objectifs et leurs critères, ces choses-là, et je suis sûr qu'encore une fois, ils pensent qu'ils auront fait leur travail de façon claire et précise. Au risque de me répéter, je voudrais que vous nous disiez dans quelle mesure il faudrait être précis.

M. Dubois: Monsieur le président, je pense que la question est très valable. Je ne peux pas vous dire quel est le degré de précision. Je ne peux pas vous dire le degré de précision. Toutefois, suite à notre vérification, nous avons remarqué un manque de précision et nous en avons discuté en détail avec le ministère. Les fonctionnaires du ministère ont reconnu qu'il était possible d'apporter des améliorations.

Ils ne l'ont pas reconnu aveuglément. Dans certains cas, ils ont dit que, quoique le commentaire était valable, ils effectueraient une analyse plus poussée du point de vue du coût-avantages pour voir si l'on doit aller aussi loin que nous le suggérons.

Par le truchement de ce processus d'amélioration et de mise en oeuvre, nous gardons le contact avec le ministère et nous essayons d'en arriver à un accord général sur le degré de précision. Ce que nous demandons, nous l'espérons, c'est ce qu'un bon gestionnaire devrait pouvoir faire.

Nous sommes très conscients du risque de pousser les choses trop loin et de créer quelque chose qui freine toute activité. Je pense que nous faisons notre mieux pour être le plus raisonnables possible. Si je puis vous donner un autre exemple—pas le genre d'exemple que vous demandez, mais un autre type d'exemple. Au chapitre des prêts aux petites entreprises, par exemple, aux numéros 10.84, 10.86, nous formulons des recommandations précises... il est question d'établir une procédure afin de vérifier s'il n'y a pas de pratiques à l'encontre des dispositions de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, et de prendre les mesures qui s'imposent et de faire enquête si l'on soupçonne l'existence de pratiques douteuses.

[Texte]

Now, we do not have cases of fraud. However, during the analysis of the audit, we went to the United States and looked at reports and studies done by the GAO, and in one of the studies they made in the area of small business—it is not the GAO that identified the cases, it was the management of the program—they had 692 cases of fraud in the United States on the small business program of which 262 were in the loan guarantee area.

What we are saying is that the department should tighten up its procedures so that it does not happen. We do not have examples. We did a sample. Our efforts are not geared towards finding fraud. We believe that is management's job. We hope in that case to come to a reasonable understanding of what type of procedures and management controls the department should have to protect Canada from fraudulent practices or things of that nature.

Mr. Kelly: One of the major complicating factors in the decision-making process, or trying to create as objective and as rational a decision-making process as you can, is this thing called ministerial direction. If you are dependent on the minister's direction, no matter who the minister is, no matter what the department is, there is a tendency, or a potential for unevenness in the decision-making process and a certain arbitrariness. I would like to ask the deputy minister if the enhanced dependence on the minister, or the enhanced role of the minister in a new department is not maybe going to work in some measure against some of the recommendations of the Auditor General.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, if I may respond to that, first of all, there would be in the act and regulations specific conditions that would guide the action of the department. We have talked earlier of matters of incrementality and value for money. We alluded to job creation or job maintenance, etc. We recognize that decisions, that the boards—I want to come back to that because there have been a number of public statements about the revised nature of the boards from full decision-making to advisory. And I mentioned this morning that in future the boards, that comprise to a large extent businessmen, would have an advisory capacity, but also a recommendation capacity to the minister.

• 1200

The minister of course would have final authority to accept or reject that proposal. However, if this were done with a series of guidelines and principles, matters of return on investment, pay-back periods, jobs generated, the linkages, all those factors, as some of the hon. members know very well, would be very strong arguments to support or to reject proposals which are submitted to the minister.

A degree of arbitrariness is of course relevant, or is of course present. But that would apply whether it be in the hands of the bureaucracy to delegate authority, if it is in the hands of

[Traduction]

Maintenant, il n'y a pas de cas de fraude. Toutefois, au cours de l'analyse de la vérification, nous nous sommes rendus aux États-Unis, où nous avons consulté des rapports et des études effectués par la GAO, et dans l'une des études effectuées dans le domaine de la petite entreprise—les cas n'ont pas été identifiés par la GAO, mais par la direction des programmes—il y avait 692 cas de fraude, aux États-Unis. pour le programme de la petite entreprise, dont 262 étaient dans le domaine des garanties de prêt.

Ce que nous disons, c'est que le ministère devrait resserrer ses procédures afin d'éviter que cela ne se produise. Nous n'avons pas d'exemples. Nous avons fait un échantillonnage. Nos efforts ne visaient pas à déceler de la fraude. Nous croyons que c'est là le rôle de la direction. Dans ce cas-là, nous espérons arriver à bien comprendre quel genre de procédures et de contrôles de gestion le ministère devrait avoir en place pour protéger le Canada des pratiques frauduleuses, ou des choses de ce genre.

M. Kelly: L'un des principaux éléments qui compliquent le processus décisionnel, ou compliquent l'effort d'établir un processus décisionnel le plus objectif et le plus rationnel possible, c'est ce que l'on appelle les instructions, ou directives ministérielles. Si vous dépendez des instructions ministérielles, peu importe qui est le ministre, peu importe quel est le ministère, il y a une tendance ou une possibilité d'inégalité dans le processus décisionnel et un certain absolutisme. Le sous-ministre pourrait-il nous dire si, dans un nouveau ministère, la dépendance accrue envers le ministre, ou le rôle accru du ministre, ne va peut-être pas à l'encontre de certaines recommandations du vérificateur général?

M. Montreuil: Monsieur le président, si vous me permettez de répondre; d'abord, dans la loi et les règlements, il y a les conditions précises qui guideraient les actions du ministère. Tout à l'heure, il était question d'augmentation et de valeur en contrepartie de l'argent versé. Nous avons fait allusion à la création d'emplois et au maintien des emplois, et ainsi de suite. Nous reconnaissons que les décisions, que les commissions... je veux y revenir, car il y a eu plusieurs déclarations publiques sur le fait qu'on a modifié la nature des commissions, qui, de décisionnelles, sont devenues consultatives. Ce matin, j'ai mentionné qu'à l'avenir, les commissions—cela comprend, dans une large mesure, les hommes d'affaires—joueraient un rôle consultatif, mais auraient aussi un rôle de recommandation auprès du ministre.

Évidemment, le ministre aurait l'autorité finale pour accepter ou refuser cette proposition. Toutefois, si cela était fait d'après un ensemble de lignes directrices et de principes, les questions de rendement des investissements, de périodes de remboursement, de création d'emplois, de liens, tous ces éléments, comme certains honorables députés le savent très bien, constitueraient des arguments très forts pour l'adoption ou le rejet des propositions soumises au ministre.

Il existe, bien sûr, un certain degré d'absolutisme, ce qui est pertinent. Mais cela s'appliquerait, que ce soit aux fonctionnaires à déléguer l'autorité, même si cela relève du ministre, ou

[Text]

ministers, or if it is in the hands of private sector boards, as presently the case under the EDP.

The Chairman: Your last question, Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Okay. In that case then, rather than follow up on that I will move to my third point. I thought one of the most damning criticisms of the report was that of showing in how many cases there was no sustained follow-up after the money had been spent, or the money had been loaned to the successful applicant. I remember talking to a businessman in my riding who spoke one afternoon about a competitor who had received money from the government for a specific purpose, but the guy took it and used it for something totally different. He just wondered on the basis of that one example, how many others took the money and ran, and did not produce the sort of results that they had dangled in front of the board when originally they had applied for the loan. To what extent will the new organization provide for a detailed and vigorous hot pursuit of money once it leaves the hands of the government or the bureaucracy and lands in the businessman's pocket?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I am very pleased to be able to respond to that question. First of all, the example you have taken I think is a matter of fraud. When we enter into a contractual commitment with an applicant, there are conditions attached to that and he would be under obligations to adhere to those conditions. So fraud would be involved.

I recognize, and I think the hon. members will agree to this that, if we take the example of the Small Businesses Loans Act, in the years 1961 to 1978 we were handling 2,000 to 4,000 cases. We have now reached the point where in the last few years we have had 16,000, 17,000 and 12,000 applications. In relation to the number of resources that we have, one has to spot check in order to determine if there is fraud. Furthermore, these matters are auditable and one can verify.

I think what we have tried to do in the meshing and examination of the various programs and their simplification and, hopefully, a better understanding of the different publics we serve, we will have monitoring provisions included. We speak of the term "termination criteria". As some members are aware, under the Regional Development Incentives Act, when the act was originally established in 1969 we had a construction date as a control point for applicants. With experience, we recognized that we had to have more control points which included the start of commercial production and not only start of construction. We have also termination. We have also what you would call a monitoring period in which we determine the number of jobs which have been created and the assets installed on which grants are provided, as well as a head count in relation to the number of job opportunities.

In that sense we are trying to take the provisions of the various programs we are administering, the better ones, keeping in mind of course the resources that we require. We are endeavouring to reduce our total complement from roughly

[Translation]

des commissions du secteur privé, comme c'est présentement le cas en vertu du programme d'expansion de l'entreprise.

Le président: Monsieur Kelly, c'est votre dernière question.

M. Kelly: Très bien. Dans ce cas-là, je passerai à mon troisième point. À mon avis, les critiques les plus sévères du rapport visaient à démontrer dans combien de cas il n'y avait pas eu de suivi soutenu une fois l'argent dépensé, ou l'argent prêté à l'heureux candidat. Je me souviens d'une discussion avec un homme d'affaires de ma circonscription qui, un après-midi, m'a parlé d'un concurrent ayant reçu des fonds du gouvernement pour une fin bien précise, mais la personne a accepté la somme et l'a utilisée pour quelque chose de tout à fait différent. D'après cet exemple, il se demandait combien d'autres ont accepté de l'argent et se sont enfuis sans produire les résultats qu'ils avaient fait miroiter devant la commission au moment où ils ont fait leur demande de prêt. Dans quelle mesure la nouvelle organisation prévoira-t-elle un suivi vigoureux et immédiat des sommes lorsqu'elles quittent les mains du gouvernement ou de la bureaucratie pour atterrir dans les poches des hommes d'affaires?

M. Montreuil: Monsieur le président, je suis très heureux de pouvoir répondre à cette question. D'abord, l'exemple que vous avez donné est, à mon avis, un cas de fraude. Lorsque nous concluons une entente contractuelle avec un demandeur, il y a des conditions attachées à cette entente qu'il doit respecter. Autrement, il y aurait fraude.

Je reconnais, et je pense que l'honorable député en conviendra, que si nous prenons l'exemple de la Loi sur les prêts aux petites entreprises, de 1961 à 1978, nous avons traité de 2,000 à 4,000 cas. Nous sommes maintenant rendus au point où nous avons reçu, au cours des dernières années, 16,000, 17,000 et 12,000 demandes. Compte tenu des ressources dont nous disposons, pour vérifier s'il y a fraude, nous devons faire des contrôles intermittents. De plus, ces questions sont sujettes à vérification, et c'est possible de les vérifier.

Je pense que c'est ce que nous avons essayé de faire dans le contrôle et l'examen des divers programmes et leur simplification et, nous l'espérons, être arrivés à une meilleure compréhension des différents publics que nous desservons, et que nous incluons des dispositions de surveillance. Nous parlons de «critères de cessation». Comme certains députés le savent, en vertu de la Loi sur les subventions au développement régional, lorsqu'elle fut adoptée en 1969, les demandeurs devaient nous fournir une date de construction comme étape de contrôle. Avec l'expérience, nous avons constaté que nous avons besoin de plus d'étapes de contrôle, incluant le début de la production commerciale, et non seulement le début de la construction. Nous avons aussi la cessation. Nous avons également ce qu'on peut appeler une période de surveillance pendant laquelle nous déterminons le nombre d'emplois créés et les actifs mis en place pour lesquels des subventions ont été accordées, ainsi qu'un dénombrement par tête relativement aux possibilités d'emploi.

Dans ce sens, nous essayons de prendre les dispositions des divers programmes que nous administrons, les meilleures, compte tenu bien sûr des ressources dont nous avons besoin. Nous visons à réduire nos effectifs totaux d'à peu près 2,900

[Texte]

2,900 employees to 2,600 net, so we recognize the resources one can assign to functions of monitoring. But we hope to have a set of regulations and conditions in the offers to applicants who enter into contractual obligations with us that the onus rests with them, but also at our end we will need to monitor those agreements and to make sure that they meet the conditions that are described in the letter of offers.

• 1205

Mr. Kelly: When you say a spot check, what frequency?

The Chairman: Thank you, Mr. Kelly; I would like to go to Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Thank you, Mr. Chairman. May I ask, Mr. Chairman, if either the Auditor General or the department has a summary of all the Enterprise Development Programs and decisions since its inception as to region, as to success, failure, or break-even? Has there been a rating, a continuous watch, a continuous monitoring of the program? Is the Auditor General trying to get at the lack of this, or is there something that can be tabled with this committee that would deliver an opinion for the Canadian people on that issue?

The Chairman: Would the Auditor General care to answer that?

Mr. Dubois: Mr. Chairman, I do not think I can.

Mr. Huntington: You are saying that there is not?

Mr. Dubois: Well, we have not seen an overall report. Perhaps the department has statistics.

Mr. Marshall: Mr. Chairman, I think we can reply in the affirmative that indeed the systems of the department are able to provide this information. It is a question of how one wants to roll up the data, but it can be provided. We certainly do have information year by year of the expenditures by program by province and it would not be all that difficult to roll out the losses, if, indeed, that was the information required. We could provide it to the committee.

Mr. Huntington: The losses; and I am wondering, Mr. Chairman, if we could have some idea of the quality of follow-through on these programs. Is there a follow-up? Is there a watch? Is there a bringing forward of mistakes, good decisions and bad decisions, for a better ongoing decision-making process?

Mr. Marshall: Again, Mr. Chairman, I think we can provide good information on that. As the committee will understand, the practices of the two departments may vary to some degree in the way they did these checks and learn from error, if, indeed, there were any. But the committee should be aware that case officers across the country are responsible for the follow-through of the letters of offers and contracts that are entered into with companies or individuals; and also, of course, we make use of the Audit Service Bureau department of DSS

[Traduction]

employés à 2,600, net; donc, nous reconnaissons les ressources que l'on peut affecter aux fonctions de surveillance. Dans l'offre faite aux demandeurs qui concluent une entente contractuelle avec nous, nous espérons inclure un ensemble d'éléments et de conditions, de sorte que la responsabilité leur incombe, mais, pour notre part, nous devons surveiller ces ententes et nous assurer qu'elles répondent aux conditions prescrites dans la lettre d'offres.

M. Kelly: Lorsque vous parlez de vérifications intermittentes, ont-elles lieu fréquemment?

Le président: Merci, monsieur Kelly, je donne la parole à M. Huntington.

M. Huntington: Merci, monsieur le président. Est-ce que le vérificateur général, ou le ministère, a un résumé de tous les programmes d'expansion des entreprises et des décisions depuis le début, par région, par succès, par faillite, ou les cas où il n'y a ni perte ni gain? Y a-t-il eu une cote d'établie, une surveillance continue du programme? Est-ce que le vérificateur général essaie de s'attaquer au manque de surveillance, ou est-ce quelque chose que l'on peut déposer devant le comité, de sorte que les Canadiens puissent se faire une opinion sur cette question?

Le président: Est-ce que le vérificateur général veut répondre à cette question?

M. Dubois: Monsieur le président, je ne pense pas pouvoir y répondre.

M. Huntington: Vous dites que ce n'est pas le cas?

M. Dubois: Ma foi, nous n'avons pas vu de rapport général. Le ministère a peut-être des statistiques.

M. Marshall: Monsieur le président, nous pouvons vous dire qu'en fait, les systèmes que nous avons en place au ministère peuvent fournir cette information. Il s'agit de savoir comment on veut organiser les données, mais c'est possible. Nous avons certainement des informations, année par année, sur les dépenses par programme, par province, et il ne serait pas tellement difficile de calculer les pertes, si c'est vraiment l'information qu'on désire. Nous pourrions fournir ces informations au Comité.

M. Huntington: Les pertes; et je me demande, monsieur le président, si nous pourrions avoir un aperçu de la qualité du suivi de ces programmes. Y a-t-il un suivi? Y a-t-il une surveillance? Est-ce que l'on fait ressortir les erreurs, les bonnes décisions, les mauvaises décisions, afin d'améliorer le processus décisionnel en cours?

M. Marshall: Encore une fois, monsieur le président, je pense que nous pouvons fournir de bonnes informations sur cela. Comme vous le comprendrez, les pratiques des deux ministères peuvent varier, dans une certaine mesure, dans la façon dont ils effectuent ces vérifications et apprennent à partir des erreurs commises, si vraiment il y en a eu. Toutefois, le Comité devrait savoir que partout au pays, les agents affectés au dossier sont responsables du suivi des lettres d'offres et des contrats conclus avec des compagnies ou des

[Text]

in order to supplement the resources that we require. Clearly, any reports that come to us from any audit procedure are acted upon when we receive them.

Mr. Huntington: What quality and standard is that followed through on that audit procedure? I sense from the Auditor General's remarks that it is weak.

Mr. Dubois: Mr. Chairman, perhaps I can go back to paragraphs 10.27 and 10.28. I wonder if that is the basis of your question. We recommended that under the present board system, which I heard in the last two days may be changing:

10.28 The Department should provide Board members with information on the results of their decisions and on the performance of the Enterprise Development Program as a whole, . . .

Mr. Huntington: That is exactly why I am asking the question; and I notice that paragraph 10.28 is in bold type, and I notice that your language in this report is much more direct than in previous reports, so there has to be a serious issue here. It is okay to say that the reorganization of the department into DRIE is going to take into account all these recommendations of the Auditor General, and I very much appreciate the deputy minister's new statement to us today—it is encouraging to have that—but the fact is that this committee is always dealing after the fact. The Enterprise Development Program, and the DIPP program, and the Loan Guarantee Program that has committed the people of Canada to sizeable sums of money, has been very severely criticized, and I do not think the department, with all due respect, Mr. Chairman, is entitled to get off just because they are launching into a new program.

• 1210

I think the Public Accounts committee has a responsibility to draw out the weaknesses of behaviour in the past because that is what we deal with in this committee, and I have never seen a stronger report against a department than I see in Chapter 10 of the Auditor General's report.

So 10.28 is exactly the reason for my question and exactly what I am getting at. It would appear that there has been no follow-through and no delivery of success and failure for a better decision-making process in that department with those boards.

Having said that, I would also like to ask what is the difference between the function of a board that is advising and the function of a board that is making a decision. I notice in the deputy minister's statement here, which I have said I welcomed, he says, at the bottom of page 2:

... the Enterprise Development Boards will be modified in the near future to advise and recommend rather than a full

[Translation]

particuliers; et, bien sûr, nous pouvons également faire appel au Bureau des services de vérification du ministère des Approvisionnements et Services pour compléter les ressources dont nous avons besoin. Il va sans dire que nous donnons suite, dès réception, à tous les rapports découlant d'une procédure de vérification.

M. Huntington: Quelle est la qualité et la norme appliquée lors de ces procédures de vérification? D'après les commentaires du vérificateur général, j'ai l'impression que c'est faible.

M. Dubois: Monsieur le président, je pourrais peut-être revenir aux numéros 10.27 et 10.28. Je me demande si c'est là-dessus que vous avez basé votre question. Nos recommandations sont formulées en vertu du système actuel des commissions, qui changera peut-être, d'après ce que j'ai entendu au cours des deux derniers jours:

10.28 Le ministère devrait fournir aux membres de la Commission de l'information sur les résultats de leurs décisions et sur le rendement global du Programme d'expansion des entreprises . . .

M. Huntington: C'est exactement la raison pour laquelle je pose la question, et je remarque que le libellé du paragraphe 10.28 est en caractère gras, et que le ton de ce rapport est beaucoup plus direct que celui des rapports précédents; donc, la question doit être sérieuse. C'est bien de dire que dans la réorganisation du ministère, au ministère de l'Expansion industrielle régionale, on tiendra compte de toutes ces recommandations du vérificateur général, et j'apprécie beaucoup la nouvelle déclaration que le sous-ministre nous a faite aujourd'hui—c'est encourageant—mais le fait demeure que ce Comité est toujours mis devant un fait accompli. Le Programme d'expansion des entreprises, le programme P.P.I.M.D., le Programme de garantie de prêt sont des programmes où l'on a engagé le peuple canadien pour des sommes considérables, et ces programmes ont été sévèrement critiqués. Sauf votre respect, monsieur le président, je ne pense pas que le ministère puisse s'en tirer simplement parce qu'il lance un nouveau programme.

Je pense que le Comité des comptes publics a la responsabilité de faire ressortir les faiblesses d'un comportement dépassé, puisque c'est cela que nous étudions, et je n'ai jamais vu un rapport aussi sévère à l'endroit d'un ministère que ce qui est dans le chapitre 10 du rapport du vérificateur général.

Donc, le numéro 10.28 est précisément la raison pour laquelle je pose ma question, et c'est précisément là où je veux en venir. Il semble qu'il n'y a eu aucun suivi et aucune information sur les résultats afin d'améliorer le processus décisionnel de ce ministère avec ces commissions.

Cela dit, je voudrais savoir quelle différence il y a entre le rôle d'une commission consultative et celui d'une commission qui prend des décisions. Je remarque, au bas de la page 2 de la déclaration du sous-ministre, que j'ai dit avoir appréciée:

... les commissions d'expansion des entreprises seront modifiées sous peu; en effet, celles-ci se borneront à donner

[Texte]

decision-making role, in order to restore Ministerial accountability.

Well, there are two types of accountability. There is departmental accountability and there is ministerial accountability, which is not working in this country any more. What is the difference? If I am a board member and one of your officers and I are across from each other at the board table and our function is all of a sudden no longer to make a decision, it is to advise the minister, what you are doing in fact is destroying, really, the whole attitude of your activity desks and of the experts that are supposed to gather in the fact and the criteria for a good decision-making process.

In the brief walk I had through that beautiful building over there nothing destroyed the morale of the department more than to have activity desks diligently working up their speciality in activity desks like steel or electronics or high tech all of a sudden have an ad hoc decision imposed that destroyed years of accumulation of data and months and months of work. So one of the duties of this public accounts committee is also to protect the bureaucracy from the imposition of ad hoc decisions.

For instance, Mr. Chairman, we notice in the ILAP program, the Industry-Labour Adjustment Program, which is a program designed for manufacturing... How is it that \$6 million of that program can be delivered to the building of a hotel in a minister's riding? That is the kind of imposition that is absolutely soul destroying for the professionals on the activity desks in this department. I think this committee has an obligation to protect the department from ad hoc delivery and direction of funds.

What is the good of all the planning and the programming and everything else by professionals in the department if it is all for nought? They are trying to save \$13 million here and \$2 million here and \$1.5 million here, and all of a sudden a direction for \$57 million is given that blows their minds. You and I would be blown, too.

I am trying to get at something here. How do we get the criteria of advice or judgment decisions? Somewhere you are passing off the decision-making role of an independent board over to the minister. Has there been too much ministerial interference with that board? Is the advice of a board that is sitting going to be accepted by the minister? Is there any assurance? Are the members of the board—am I, if I was put onto the board, given...? Number one, the responsibility and the authority I have on the board; number two, am I trained in evaluation and judgment? Am I trained in the type of criteria that the professional serving the board is preparing for me? Am I fully informed of my function on that board whether it is judgment or whether it is advisory? In either case it is judgment, and are we just passing that over to a minister who can do what the hell he wants with it, or does the department want some protection on this? This is a pretty serious issue we are dealing with.

[Traduction]

des conseils et à faire des recommandations plutôt qu'à prendre des décisions dans le cadre du PEE, et ce, pour établir l'imputabilité ministérielle.

Bien; il y a deux types de responsabilité redditionnelle. Il y a celle du ministère et celle du ministre, qui n'a plus cours dans notre pays. Quelle est la différence? Supposons que je sois membre d'une commission et qu'il y a, en face de moi, l'un de vos fonctionnaires, et tout d'un coup, notre rôle n'est plus de prendre des décisions, c'est de conseiller le ministre; ce que vous accomplissez, en fait, c'est la destruction de toute l'attitude de vos bureaux d'entreprise et des experts qui sont censés recueillir les faits et les critères pour assurer un bon processus décisionnel.

Après avoir parcouru rapidement ce magnifique immeuble, là-bas, j'ai remarqué que rien ne détruit davantage le moral du ministère que d'imposer tout d'un coup à ces bureaux d'entreprise qui travaillaient diligemment dans leur domaine de spécialisation, comme l'acier ou l'électronique ou la technologie de pointe, une décision spéciale qui détruit des années d'accumulation de données et des mois et des mois de travail. Donc, l'un des devoirs de ce comité des comptes publics, c'est de protéger la bureaucratie de l'imposition de décisions spéciales.

Par exemple, monsieur le président, dans le programme ADEL, le Programme d'aide au développement économique local, qui est un programme conçu pour l'industrie de fabrication, nous avons remarqué... Comment se fait-il que ce programme puisse affecter 6 millions de dollars à la construction d'un hôtel dans la circonscription d'un ministre? Voilà le genre de contrainte qui est absolument dévastatrice pour le moral des professionnels des bureaux d'entreprise et ce ministère. Je pense que ce comité a l'obligation de protéger le ministère d'affectations et d'utilisations spéciales des fonds.

Qu'est-ce que donnent toute la planification et la programmation, et tout le reste effectué par les professionnels du ministère, si tout tombe à l'eau? Ils essaient d'économiser 13 millions par ci et 2 millions par là, et un autre 1.5 million par ici, et tout d'un coup, on leur ordonne une dépense de 57 millions qui fout tout en l'air. Vous et moi aurions le même sort.

Là où je veux en venir, c'est comment peut-on obtenir les critères sur lesquels ces avis sont basés, ou les jugements sur lesquels ces décisions sont basées? À un moment donné, vous transmettez au ministre le rôle décisionnel d'une commission autonome. Y a-t-il eu trop d'interventions ministérielles auprès de cette commission? Le ministre acceptera-t-il le conseil d'une commission? Y a-t-il une garantie qu'il le fera? Est-ce qu'on donne aux membres de la commission... si j'en étais membre, est-ce que j'aurais...? D'abord, la responsabilité et l'autorité que j'ai en faisant partie de la commission; deuxièmement, ai-je une formation qui me permet de faire une évaluation et de porter un jugement? Suis-je formé vis-à-vis du genre de critères que les professionnels qui font partie de la commission préparent à mon intention? Suis-je pleinement au courant de mon rôle dans cette commission, que ce soit de porter un jugement ou de donner des conseils? Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de porter un jugement, et nous

[Text]

The Chairman: Mr. Lang, on a point of order.

• 1215

Mr. Lang: I find the remarks of the previous speaker very surprising. We live in a democracy, and I think the hon. member should recognize that in a democracy the elected members in the government are the ones who are responsible to the people and should be making the final decisions, not the bureaucracy, which is there to serve the government. I find the hon. member's remarks pretty surprising.

The Chairman: Thank you. Are you through, Mr. Huntington?

Mr. Huntington: I have unloaded a few things that I would like to get an answer on, because obviously we are dealing with a very serious statement by the Auditor General on what appears to be a total breakdown on magnificent sums of money and insurance, and we are dealing with ministerial accountability and ministerial responsibility. We are also dealing with the protection of professionals on activity desks, who make inputs that apparently get overruled. We are dealing with a situation where there is no assessment, on the part of the department or on the part of the servants of the board, of expenditures to programs.

As to the last remark, if you think members of Parliament and ministers can make the decisions necessary in these programs, the hon. member responsible for that last remark has a lot to learn, because you just cannot do it.

Mr. Lang: I have had quite a bit of experience, Mr. Chairman, with the ILAP program and with the confidence of the officials, but I still maintain that the final decision should be made by the minister.

Mr. Huntington: The minister is responsible for the final decision.

The Chairman: Order, please. Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: I have a number of areas, in the few minutes that I have, that I want to cover.

First of all, following along from Mr. Huntington's position, the ministerial accountability, is it the suggestion there that the minister will now be approving all contributions and loan guarantees? Or is he just going to be approving those over a certain dollar value?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I would like to respond to that by indicating that I do not think one can dissociate the responsibility vested in the minister and the authority. The weakness that we have identified, which is of a very serious nature, is one where boards had authority but they had no ultimate responsibility, and I think we have addressed that.

[Translation]

transférons ce pouvoir au ministre, qui peut en faire ce qu'il veut; ou est-ce que le ministère veut une certaine protection dans tout ceci? Il s'agit là d'une question très sérieuse.

Le président: M. Lang invoque le Règlement.

M. Lang: Je trouve les commentaires de l'intervenant précédent très surprenants. Nous vivons dans une démocratie, et je pense que l'honorable député devrait reconnaître que dans une démocratie, les députés élus du gouvernement sont ceux qui sont responsables envers le peuple et qui devraient prendre les décisions finales, et non les fonctionnaires, qui sont là pour servir le gouvernement. Je trouve les commentaires de l'honorable député assez surprenants.

Le président: Merci. Avez-vous terminé, monsieur Huntington?

M. Huntington: J'ai fait ressortir quelques choses auxquelles j'aimerais avoir une réponse, car il est évident que nous traitons là d'une déclaration très sérieuse du vérificateur général sur ce qui semble être un effondrement total vis-à-vis des sommes d'argent et d'assurances importantes, et il est question d'imputabilité ministérielle et de responsabilité ministérielle. Nous discutons aussi de la protection des professionnels des bureaux d'entreprise, dont l'apport semble faire l'objet de décisions arbitraires. Nous traitons d'une situation où il n'y a aucune évaluation de la part du ministère, et de la part des membres de la commission, des dépenses faites en vertu de ces programmes.

Quant au dernier commentaire, si vous pensez que les ministres et les députés prennent des décisions nécessaires en vertu de ces programmes, l'honorable député qui a fait ce commentaire a beaucoup à apprendre, car vous ne pouvez tout simplement pas le faire.

M. Lang: Monsieur le président, j'ai eu beaucoup d'expérience avec le programme ADEL, et j'avais la confiance des fonctionnaires, mais je maintiens que la décision finale devrait être prise par le ministre.

M. Huntington: Le ministre est responsable de la décision finale.

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Il y a plusieurs domaines que je veux aborder dans les quelques minutes dont je dispose.

Tout d'abord, pour faire suite aux propos de M. Huntington au sujet de la responsabilité ministérielle, est-ce que l'on veut dire que le ministre approuvera désormais toutes les contributions et garanties de prêt? Ou est-ce qu'il approuvera uniquement celles qui dépassent un certain montant?

M. Montreuil: Monsieur le président, je voudrais répondre en disant que je ne pense pas que l'on puisse dissocier la responsabilité qu'a le ministre et l'autorité. La faiblesse que nous avons identifiée, qui est très grave, c'est que, quoique certaines commissions aient l'autorité, elles n'ont pas la responsabilité ultime, et je pense que nous avons corrigé cet aspect.

[Texte]

The matter of delegated authority requires the minister's decision. It is inevitable that, with the number of cases that are handled across the country and with work up and a very high degree of deconcentration, the minister, if he is held ultimately responsible, will need for program purposes and for speed of decision-making, etc., and the publics we serve, to delegate authority to the officers in the ministry. He may also decide that, through delegated authority—as I mentioned earlier, about advisory boards—those advisory boards may be making recommendations on specific cases. He may decide that, and that would be forthcoming in the series of announcements the minister may make over the next while. I think it would be premature of me, at this point, to talk about a threshold level, whether it is at \$500,000, \$250,000, \$100,000, with regard to delegated authority to whatever body it is. But I think one cannot dissociate the ultimate responsibility with authority that is vested in the minister.

Mr. Hovdebo: In this whole report from the Auditor General, regardless of how you look at it, following on Mr. Huntington's . . . it is a litany of lack of guidance, inadequacies and weaknesses on the part of the department in handling these programs. He gave something like 25 recommendations. In the layout sheet, you responded to them on December 31. It must be that you are spending most of your time in establishing a new department.

In the update, in April, 1983 . . . I looked through those and the key words in every one of them are: "will prepare", "will be prepared", "will be provided", "will authorize", "are being developed", "are being developed", "are being developed", "will be introduced", "senior management's prioritize committee will be chaired"—and so on—"will develop", "return will be developed", "will be established", "will be established", "are being developed". I think there are three where you have actually done something about the Auditor General's recommendations: you are in the process of doing it. I think, Mr. Chairman, what we need is another update maybe three or four months from now to see if any of these things have happened, if there is any action or if we are still going in the process of updating.

• 1220

The Chairman: You are speaking about target dates. That is what you are looking for, is it?

Mr. Hovdebo: Yes. In the 1983 list we had the December 31, 1982, response; we now have an April, 1983, response in which, as I say, the key words are, we will be doing something about it. But on only on about three of the recommendations is there something being done. For instance, 10.88: contracts with the Canadian bonded credits have been signed; that has been done. 10.86: procedures have been implemented. Otherwise, we really have not got very far as far as to the Auditor General's points. So I am wondering if it is possible to require that. Maybe that is something that has to go to the steering committee.

[Traduction]

La question de délégation de pouvoir exige une décision ministérielle. Il est inévitable, étant donné le nombre de cas traités partout au pays, l'accumulation de travail et le haut degré de décentralisation, que le ministre, s'il est ultimement responsable, devra, pour les besoins du programme et pour accélérer le processus décisionnel, et ainsi de suite, et pour le public que nous desservons, déléguer l'autorité aux agents du ministère. Il peut également décider, par une délégation de pouvoir—je l'ai mentionné tout à l'heure, au sujet des commissions consultatives—ces commissions consultatives peuvent formuler des recommandations sur des cas précis. Le ministre peut décider d'un niveau quelconque, et il fera une série d'annonces à ce sujet dans un avenir prochain. Je pense qu'il serait prématuré de ma part, pour l'instant, de spécifier un niveau quelconque, que ce soit \$500,000, \$250,000 ou \$100,000, pour ce qui est de la délégation de pouvoir à quelque organisme que ce soit. Toutefois, je ne pense pas que l'on puisse dissocier la responsabilité ultime de l'autorité confiée au ministre.

M. Hovdebo: Dans tout le rapport du vérificateur général, peu importe la façon dont on envisage la question, et cela fait suite aux propos de M. Huntington . . . c'est une litanie qui parle de manque d'orientation, de lacunes et de faiblesses de la part du ministère dans la façon dont il gère ces programmes. Il a formulé quelque 25 recommandations. D'après le document qu'il y a là, vous avez répondu à ces recommandations le 31 décembre. C'est que vous devez consacrer la plus grande partie de votre temps à l'établissement du nouveau ministère.

Dans la mise à jour d'avril 1983 . . . J'y ai jeté un coup d'oeil et les mots clés qui reviennent chaque fois, c'est: «en voie de préparation», «seront fournis», «seront autorisés», «sont en voie de préparation», «seront introduits», «le Comité des priorités de la haute direction sera présidé»—et ainsi de suite—«seront conçus», «seront développés», «seront établis», «sont en voie de développement». Je crois qu'il y en a trois où vous avez vraiment fait quelque chose à propos des recommandations du vérificateur général: vous êtes en train de le faire. Je crois, monsieur le président, qu'il nous faudra une autre mise à jour, dans trois ou quatre mois d'ici, pour voir si quelque chose de tout cela s'est vraiment fait, si des mesures ont été prises ou si nous en sommes toujours à une mise à jour quelconque.

Le président: Il s'agit bien de dates prévues. Ce sont des objectifs que vous cherchez à atteindre, n'est-ce pas?

M. Hovdebo: Oui. Dans la liste de 1983, il y avait le 31 décembre 1982, réponse; maintenant, il y a une réponse pour avril 1983, où, comme je l'ai dit, les mots clés sont: «Nous allons y voir». Mais on n'agit vraiment en fonction que de trois de ces recommandations. Par exemple, 10.88: contrats avec organismes de perception signés; cela a été fait. 10.86: procédés en place. Autrement, nous n'en sommes pas rendus tellement loin pour ce qui est des questions soulevées par le vérificateur général. Je me demande donc s'il ne serait peut-être pas possible d'exiger ce genre de chose. Peut-être est-ce là une question dont il faudrait saisir le comité de direction.

[Text]

The Chairman: Can the department provide the target dates for all of these?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, if I may, I would like to respond to a couple of the points made.

First, it is correct that there is ongoing work. I believe I covered some of those elements in my introductory comments this morning, and I also took on a commitment that once various elements, as they specifically apply, once the minister has announced these and they are ratified, we will comment point by point on the queries raised by the Auditor General.

I also mentioned, and I think I refer to this on pages 6 and 7 of my introductory remarks, what from an internal process standpoint we are now doing in order to insure greater value for money. In light of what the AG's representative has mentioned about the comprehensive audit in 1984, I think we can assure the members of the committee that from now to then we will be able to address all of the specific issues as they pertain to the new program structure that the minister is in the process of announcing and will be announcing over the next period. So that commitment we accept, Mr. Chairman.

The Chairman: You will provide target dates.

Mr. Montreuil: Yes.

The Chairman: Another point, if you will excuse me, Mr. Hovdebo, is that I must apologize to Mr. Huntington. I do not think his question was answered. I think his concerns are recorded, and will the department undertake to provide answers?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I believe that Mr. Huntington had a very broad range of questions which he posed, and I also think they were very valid ones. I think it related to elements of consistency, elements of respecting criteria, elements that relate to what I believe is obviously linked to responsibility and authority, and the danger of arbitrariness. I think on the whole there is concern for that, but again I come back to the fact that in the act and regulations it will outline under what provisions support is provided.

Inevitably, and that is understood, these recommendations are formulated by the officials in the ministry and they are possibly vetted by board members of the private sector, and recommendations are formulated for the minister. The minister may decide they will be delegated to boards or delegated to officials, or he may ultimately decide . . . and he is ultimately accountable for that to Parliament and to the public.

I would like to think that the exercise of crunching programs, to simplify them and have very clear understanding of the objectives and the guidelines, would be respected and that there would be a common understanding, as well as the obligations on the part of the applicants, to honour those

[Translation]

Le président: Le ministère peut-il nous donner des dates de réalisation pour tout cela?

M. Montreuil: Monsieur le président, si vous me le permettez, j'aimerais dire un ou deux mots à certains sujets.

Tout d'abord, il est vrai de dire que le travail se poursuit. Je crois que j'ai parlé de certains de ces éléments lors de mon discours d'introduction ce matin, et j'ai aussi pris l'engagement qu'une fois les divers éléments—tels qu'ils s'appliquent précisément—qu'une fois que le ministre les aura annoncés et qu'ils auront été ratifiés, nous ferons le commentaire, point par point, des questions soulevées par le vérificateur général.

J'ai aussi parlé, et je crois que j'en fais état aux pages 6 et 7 de mon discours, de ce que nous faisons, du point de vue interne, pour pouvoir assurer que nous en recevons le maximum pour notre argent. À la lumière de ce qu'a dit le représentant du vérificateur général à propos de la vérification intégrée en 1984, je crois que nous pouvons promettre aux membres du Comité que d'ici là, nous pourrions nous attaquer à toutes les questions précises pertinentes à la nouvelle structure de programmes que le ministre est en train d'annoncer et annoncera pendant la période qui vient. Donc, nous prenons cet engagement, monsieur le président.

Le président: Vous nous ferez parvenir un échéancier.

M. Montreuil: Oui.

Le président: Un autre point, si vous me le permettez, monsieur Hovdebo, mais je dois présenter mes excuses à M. Huntington. Je ne crois pas qu'on ait répondu à sa question. Je crois que ses préoccupations sont maintenant consignées au compte rendu, et j'aimerais savoir si le ministère s'engage à fournir les réponses.

M. Montreuil: Monsieur le président, je crois que M. Huntington a posé beaucoup de questions très générales, mais en même temps très valables. Je crois que ces questions portent sur des éléments de suite logique, de respect de critères, d'éléments qui se rapportent à des questions, de toute évidence, reliées à la responsabilité et à l'autorité, ainsi qu'au danger de l'arbitraire. Je crois qu'en général, on se préoccupe de ces questions, mais encore une fois, j'en reviens au fait que dans la loi et les règlements, il sera décrit en vertu de quelles dispositions on accorde l'appui.

Inévitablement, et cela se comprend, ces recommandations sont formulées par les fonctionnaires du ministère et sont possiblement approuvées par les membres du conseil d'administration représentant le secteur privé, et les recommandations sont formulées pour le ministre. Le ministre peut décider que cela sera délégué à des commissions ou à des fonctionnaires, ou peut-être, ultimement, décidera-t-il . . . et il est, au bout du compte, comptable pour cela au Parlement et au grand public.

J'aimerais croire que cet exercice de compression des programmes, pour les simplifier et pour clairement comprendre les objectifs et les directives, serait respecté et qu'il y aurait un accord commun—tout aussi bien que des obligations de la part des candidats—de respecter ces engagements à la lumière des obligations contractuelles qui existent avec le ministère.

[Texte]

commitments in light of the contractual obligations they have entered into with the department.

[Traduction]

• 1225

Mr. Huntington: In the deputy minister's comments, he did not cover the point of review and audit and follow-up and assessment and appraisal for a better ongoing decision-making process and better guidance for advisers and staff.

Mr. Montreuil: I will respond to that, Mr. Chairman, by saying this and I will take one program, the program that I am very familiar with, in light of responsibilities under RDIA, which I believe we will be addressing next week.

Under that program there is a very close monitoring system. There is a control period. There are obligations that need to be met in relation to the installation and operation of assets in relation to job creation. And there is regular reporting as to the effectiveness and the efficiency of the program with regard to the outstanding commitments. And it is well known that, on an annual basis, we indicate the performance and the losses under the program. As hon. members may be aware, approximately 10% of projects that are supported at some point in time do not reach fruition or do not create the jobs on a continuing basis as earmarked. So, therefore, there is a process of monitoring and evaluation and we hope, with the full concurrence of the Comptrollers office and the Auditor General's office, to have a set of guidelines to ensure the effectiveness and the proper use of public funds.

Mr. Hovdebo: Mr. Chairman, a point of order. I would like to make some comments.

It is very good to say all those words about the responsibility of the minister. But he was responsible before this audit too. And what we have here is a devastating critique of accountability and responsibility of a department. If what you are doing is moving the responsibility up to the minister, I think that is not good enough. The responsibility falls with the department just as much or maybe even more than with the minister. He is a part-timer; you are a full-timer.

That is good enough.

The Chairman: Mr. Lang, on a point of order.

Mr. Lang: Mr. Chairman, I have to respond again to my colleague to the right here. I really find it hard to understand how members of Parliament can suggest that we should separate off responsibility from the authority to carry out that responsibility and the eventual accountability of the actions. Surely, the same elected official has to have the authority to carry out his or her responsibilities and then be held accountable. Surely, we cannot have one group that has the responsibility, the minister, another group that has the authority, the department, and then the minister being held accountable. That is just so fundamentally contrary to democracy that I find it really hard to understand that hon. members are suggesting this.

M. Huntington: Dans ses commentaires, le sous-ministre n'a pas parlé de la révision, de la vérification, du suivi, de l'évaluation et de l'appréciation pour un meilleur processus continu de prise de décisions et une meilleure direction à donner aux conseillers et au personnel.

M. Montreuil: Je répondrai à cela, monsieur le président, en disant ceci, et je citerai en exemple un programme, le programme que je connais très bien, à la lumière des responsabilités définies en vertu de la LSDR, qui, me semble-t-il, fera l'objet de nos débats la semaine prochaine.

En vertu de ce programme, il y a un système de contrôle très serré. Il y a une période de contrôle. Il y a des engagements à respecter pour ce qui est de l'installation et de l'exploitation des actifs en relation avec la création d'emplois. Il y a aussi des rapports réguliers quant à l'efficacité et l'efficience du programme pour ce qui est des engagements à respecter. Et il est très bien connu que, sur une base annuelle, nous précisons quels sont les résultats et les pertes en vertu du programme. Comme le savent peut-être les honorables députés, environ 10 p. 100 des projets encouragés, à un moment donné, n'arrivent pas à porter de fruits ou ne créent pas d'emplois de façon continue, comme prévu. Donc, il y a un processus de contrôle et d'évaluation, et nous espérons, avec le plein concours du Bureau du contrôleur et du Bureau du vérificateur général, avoir une série de directives pour assurer l'efficacité et le bon emploi des fonds publics.

M. Hovdebo: Monsieur le président, j'en appelle au Règlement. J'aimerais faire certains commentaires.

C'est très bien de nous sortir tous ces mots concernant la responsabilité du ministre. Cependant, il était responsable, aussi, avant cette vérification. Et ce que nous avons ici, c'est une critique dévastatrice de l'obligation redditionnelle et de la responsabilité d'un ministère. Si tout ce que vous faites, c'est de rendre responsable le ministre, je ne crois pas que cela suffit. La responsabilité revient au ministère tout autant, et peut-être même plus, qu'au ministre. Lui travaille à temps partiel; vous, vous travaillez à temps plein.

C'est suffisant.

Le président: M. Lang invoque le Règlement.

M. Lang: Monsieur le président, je dois répondre à mon collègue à ma droite. Je trouve difficile de comprendre comment certains députés peuvent même avancer que nous devrions faire la distinction entre la responsabilité et l'autorité accordée pour s'acquitter de cette responsabilité, et aussi l'obligation redditionnelle éventuelle pour ces actes. La personne élue doit avoir le pouvoir de s'acquitter de ses responsabilités et rendre ensuite des comptes à ce propos. Nous ne pouvons pas fonctionner avec un groupe qui a la responsabilité, c'est-à-dire le ministre, un autre groupe qui a l'autorité, c'est-à-dire le ministère, pour ensuite faire rendre des comptes par le ministre seulement. C'est tellement fondamentalement contraire à toute idée de démocratie que je comprends

[Text]

Mr. Hovdebo: That is exactly the point that I am trying to get across. You cannot separate the minister from it; therefore, you fellows are just as responsible as the minister and consequently, the process that you go through is important.

The Chairman: Order, please.

Mr. Lang: Mr. Chairman, this is on the same point of order. I think there has been something that has been missed throughout these hearings with the departments. The main complaint I have from business in my riding is that there is too much monitoring, too much investigation, too much red tape—it interferes. It takes so long to get through to a program, to get it actually contracted out that some businesses decide not to even apply to some very good programs. Now that is not all the time. I have had a lot of success with some programs, particularly the ILAP program in my riding, but I would suggest that the committee also remember there is another side to the coin when we increase monitoring accountability, more regulations, etc.

Mr. Hovdebo: It depends on whom you know.

The Chairman: Thank you. Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, I sense that the department was in a position to submit to the committee for our research officers to examine the Enterprise Development Program projects. Perhaps there were comments as to success, failure, break-even and lessons learned. I wonder if that list would also be available for the DIPP projects

Mr. Marshall: Certainly, Mr. Chairman, we can make this information available. It is a question of determining how much detail the committee would like in this kind of report. It could be a very profound thing, as the members will recognize. The computer will very quickly turn out certain elements of this, if it is a question of a file by file follow-up and clearly that is a very long and tedious operation. So if we could get a little clarity on the level of detail it would be useful.

Mr. Kelly: Mr. Chairman, can I just get some final remarks in like my colleagues on this side?

• 1230

You can look at this department from two perspectives—the first one being how they do things or process, if you will. I think the Auditor General has said they are a pretty sloppy bunch of guys. Their replies to that criticism say pretty much, We agree with you but we are trying to do things in a more efficient way under in a reorganized shop; we will try to be

[Translation]

difficilement que l'honorable député puisse même avancer ce genre d'idée.

M. Hovdebo: C'est exactement ce que j'essaie de vous faire comprendre. Vous ne pouvez en détacher le ministre; donc, vous êtes tout aussi responsable que le ministre et, par voie de conséquence, la méthode employée est importante.

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît.

M. Lang: Monsieur le président, toujours sur le même point du Règlement. Je crois qu'on est passé à côté de certaines questions lors de ces audiences avec les ministères. La plainte principale qui me vient du monde des affaires, dans ma circonscription, c'est qu'il y a trop de contrôles, trop d'enquêtes, trop de chinoïseries administratives... trop d'ingérences. Cela prend tellement de temps pour franchir les étapes d'un programme, en obtenir un contrat, que certaines entreprises décident tout simplement de ne même pas faire de demande en vertu de certains programmes, très bons, par ailleurs. Maintenant, cela ne se produit pas toujours. J'ai connu beaucoup de succès avec certains programmes, plus particulièrement avec le programme ADEL, dans ma circonscription, mais, à mon humble avis, les membres du comité devraient aussi se rappeler qu'il y a le revers de la médaille qui montre son nez lorsque nous augmentons les contrôles, les obligations redditionnelles, les règlements, et j'en passe.

M. Hovdebo: Tout dépend de qui vous connaissez.

Le président: Merci. Monsieur Huntington.

M. Huntington: Monsieur le président, je sens que le ministère était en mesure de proposer quelque chose au comité, afin que nos chargés de recherches puissent étudier les projets du programme d'expansion des entreprises. Peut-être y a-t-il eu certains commentaires quant aux succès, aux insuccès, aux demi-succès et aux leçons apprises. Je me demande s'il y aurait possibilité d'obtenir une telle liste aussi pour les projets EPIMD.

M. Marshall: Certainement, monsieur le président, que nous pouvons vous fournir ces renseignements. Il s'agit de déterminer combien de détails le comité voudrait avoir dans ce genre de rapport. Cela peut aller très loin, comme le savent les députés. L'ordinateur fournira très rapidement certains éléments de ce projet; s'il s'agit d'une question de suivi dossier par dossier, alors, là, il s'agit d'un projet très long et absorbant. Donc, si vous pouviez nous donner quelques éclaircissements quant aux détails que vous voudriez obtenir, ce serait utile.

M. Kelly: Monsieur le président, m'autorisez-vous à faire quelques derniers commentaires, comme mes collègues de ce côté-ci?

Vous pouvez étudier ce ministère de deux points de vue: d'abord, comment on y fait les choses, ou la méthode, si vous voulez. Je crois que le vérificateur général nous a dit que ce sont des gars plutôt négligents. Ils répondent à cela: nous sommes d'accord avec vous, mais nous essayons de faire les choses de façon plus efficiente dans une boutique toute réorganisée; nous essayerons de définir nos objectifs de façon

[Texte]

more precise and clearer in stating objectives, following them up and and monitoring, and things of that sort.

The second perspective is that of results. Whether you are sloppy or you are really efficient in shop, ultimately what are the results of all that expenditure of time and manpower and money? So far I do not think anyone . . . at least this committee does not, and I doubt that many people out there in the general public know what the results of all this really are. I think that is what Ron Huntington was trying to get at.

Mr. Huntington: Even \$18 million.

Mr. Kelly: Whether you are sloppy or the best bunch of guys God ever put together in a bureaucracy, what ultimately have you done? How much better off are Canadians because of your existence? As I said, I am not sure that has ever been answered, but it is an answer I would love to see.

Having said that, personally I think the nature of the re-organization is probably going to work against you, work against the efficiency of results. I am not too sure that enhanced ministerial role in the decision-making process, together with the enhanced regionalization of the organization, is going to promote the sort of results that all of us would anticipate through re-organization.

The Chairman: Thank you, Mr. Kelly. Before thanking the witnesses, I would like to ask them to . . .

Mr. Huntington: Excuse me, Mr. Chairman. There is a rather vague situation existing here. We can get either absolutely smothered in detail with a computer printout that would bury our research staff, or we could get the information we need as politicians and representatives of the Canadian people. And for God's sake, you should not be ashamed of giving us the information, even if it is a complete boondoggle and disaster. We would like to know so we can put enough pressure on you gentlemen to make sure it gets corrected and is answerable and accountable in the future. I think that is the nature of this exercise; at least, I hope it is. Obviously, your department needs some pressure from a committee of the House of Commons in order to make sure that a report such as this one does not come back to us.

Now we are dealing with very sizeable sums of money, Mr. Chairman, because if you look at page 283 of the Auditor General's report, "Other programs from Department of Industry, Trade and Commerce activities . . . On loans, investments, guaranteed or insured", there is what? . . . a \$15 million . . . 1% is involved; \$101 million in EDP. But then you look at the lion's share of it which goes into other specific programs. So I think we have an obligation to encourage the department to become very answerable to some improved questioning on the part of members.

[Traduction]

plus précise et plus claire, d'en faire le suivi, de contrôler, et toutes sortes de choses du genre.

Deuxièmement, il y a les résultats. Que vous soyez négligents ou vraiment efficaces dans votre boutique, au bout du compte, quels sont les résultats obtenus grâce à toutes ces dépenses de temps, d'efforts et d'argent? Jusqu'ici, je ne crois pas que personne . . . du moins, personne du Comité, et je doute qu'il y ait grand monde du grand public qui sache quels sont les résultats de tout cela, en vérité. Je crois que c'est là que voulait en venir Ron Huntington.

M. Huntington: Même 18 millions de dollars.

M. Kelly: Que vous soyez grossièrement négligents ou la meilleure bande de gars que le bon Dieu ait jamais assemblés dans une bureaucratie, au bout du compte, qu'avez-vous fait? De combien le sort des Canadiens se voit-il amélioré grâce à votre existence? Comme je l'ai dit, je ne suis pas sûr qu'on ait jamais réussi à répondre à cette question, mais j'aimerais bien voir la réponse.

Cela dit, personnellement, je crois que la nature de cette réorganisation va probablement travailler contre vous, contre l'efficacité des résultats désirés. Je ne suis pas tellement sûr que le rôle ministériel augmenté dans le processus décisionnel, de concert avec la régionalisation prononcée de l'organisme, va faire ressortir le genre de résultats auxquels nous nous attendons tous grâce à la réorganisation.

Le président: Merci, monsieur Kelly. Avant de remercier les témoins, j'aimerais leur demander de . . .

M. Huntington: Mille pardons, monsieur le président. On nous laisse avec une situation plutôt vague sur les bras. On peut nous enterrer sous une avalanche de détails grâce à des imprimés d'ordinateur qui submergeraient notre personnel de recherche, ou on pourrait nous donner les résultats dont nous avons besoin en notre qualité de politiciens et de représentants du peuple canadien et, pour l'amour de Dieu, vous ne devriez pas avoir honte de nous donner ces renseignements, même si c'est la foire d'empoigne et un désastre total. Nous aimerions le savoir, afin d'exercer suffisamment de pression sur vous, messieurs, afin de pouvoir nous assurer que la situation s'améliorera et que quelqu'un sera responsable et rendra des comptes à l'avenir. Je crois que c'est là la nature de ce que nous faisons ici, du moins, je l'espère. De toute évidence, il faut qu'un comité de la Chambre des communes exerce certaines pressions sur votre ministère, afin que nous puissions nous assurer de ne plus jamais être saisis d'un rapport tel que celui-ci.

Maintenant, il y a en jeu des sommes d'argent très importantes, monsieur le président, car si vous prenez la peine de vous reporter à la page 223 du rapport du vérificateur général, «Autres programmes du ministère de l'Industrie et du Commerce, activités . . . Emprunts, investissements, garantis ou assurés», qu'y trouve-t-on? . . . Un 15 millions de dollars . . . 1 p. 100; 101 millions de dollars pour TED. Mais alors, vous constatez que la part du lion est réservée à d'autres programmes précis. Je crois donc que nous devons encourager le ministère à rendre des comptes très sérieux suite à certaines questions améliorées de la part des députés.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Huntington. What I would like to do is to follow up on your comments in the steering & 3000;-1 committee by writing to the department on this. In the meantime, I would like to thank the witnesses for their appearance today.

May I authorize the printing of the Follow-Up Report by the Department of Industry, Trade and Commerce to the Standing Committee on Public Accounts, dated April 28, 1983, respecting Chapter 10 of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982; also, the document entitled: Operating Principles for DRIE, tabled by the Deputy Minister of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion?

Some hon. Members: Agreed.

The Chairman: I would remind members that the committee will be meeting on Tuesday, May 3, at 11.00 a.m. in Room 269, west block, when the audit notes in paragraphs 15.8 and 15.12 concerning the Department of Regional Economic Expansion will be considered. Mr. Montreuil will appear along with other witnesses from the combined Department of Industry, Trade and Commerce and the Department of Regional Economic Expansion.

• 1235

Also in this connection, I would advise members of the committee of a briefing meeting on Monday, May 2 at 4.00 p.m. in room 307, West Block.

This meeting is adjourned to the call of the Chair. Thank you.

[Translation]

Le président: Merci, monsieur Huntington. J'aimerais maintenant donner suite à vos commentaires par l'intermédiaire du comité directeur, qui pourrait écrire un mot au ministère à ce propos. En attendant, j'aimerais remercier les témoins d'être venus ici aujourd'hui.

Puis-je autoriser l'impression du rapport de suivi du ministère de l'Industrie et du Commerce au Comité permanent des comptes publics, qui porte la date du 28 avril 1983, portant sur le chapitre 10 du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982; aussi, le document intitulé: Principes de fonctionnement du MEIR, déposé par le sous-ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Expansion économique régionale?

Des voix: D'accord.

Le président: J'aimerais rappeler aux membres que le Comité se réunit le mardi 3 mai, à 11 heures du matin, dans la salle 269 de l'Édifice de l'ouest, et nous étudierons alors les notes du vérificateur portant sur les paragraphes 15.8 et 15.12 concernant le ministère de l'Expansion économique régionale. M. Montreuil sera là avec d'autres témoins du ministère mixte de l'Industrie, du Commerce et de l'Expansion économique régionale.

Aussi, à ce propos, j'aimerais rappeler aux membres du Comité qu'il y a une courte réunion le lundi 2 mai, à 16 heures, salle 307, Édifice de l'ouest.

La séance est levée. Merci.

APPENDIX "PUBL-125"

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED
MARCH 31, 1982

PAGE 1 OF 8

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

INDUSTRY, TRADE AND COMMERCE

Auditor General's Recommendations (include paragraph number)	Response of Department or Agency in Report	Response up-dated to December 31, 1982	Current Situation April 1983
<i>Enterprise Development Program</i>			
Para. 10.23	<p>Modifications to the structure and membership of decision-making board for departmental programs are currently being reviewed in the context of the general comments provided earlier, one of the products of this review will be a written statement defining the roles, responsibilities, authority and accountability of the board.</p>	<p>In addition to this review of the longer term role of the Board, an internal task force is being established in January 1983 to address the recommendations of the auditor general and other departmental program issues, the target date for completion of the work of the task force is March 31, 1983.</p>	<p>The implementation group which has been formed to launch the new drie program structure will prepare the recommended statement for departmental officers with delegated program decision-making authority, a similar statement will be prepared for the new case advisory boards which will replace the enterprise development boards.</p>
Para. 10.26	<p>The department should provide members of the enterprise development board with formal criteria to assist them in decision-making.</p>	<p>The task force will prepare formal decision making criteria for the board.</p>	<p>Departmental officers granted delegated Program decision-making authority will be provided with the decision-making criteria, the advisory boards will be provided with criteria to govern their recommendations.</p>
Para. 10.28	<p>The department should provide board members with information on the results of their decision and on the performance of the enterprise development program as a whole, as well as a list of applications not submitted to the board and the reasons for rejection.</p>	<p>In January of 1983 the first of a series of regular report on program performance and applications rejected is being presented to the board.</p>	<p>Program decision makers will authorize all eligible applications as to approval or rejection, information systems are being developed to provide feedback on their performance as well as to generate data for future program evaluation studies.</p>
Para. 10.31	<p>The department should prepare and promulgate formal standards or guidelines for determining what constitutes economic benefit to Canada and acceptable levels of potential program loss under the enterprise development program and ensure that consistent quality analysis is carried out on submissions.</p>	<p>The task force will also be addressing this recommendation and once analysis has been completed they will be promulgated to the board.</p>	<p>The recommended standards and guidelines are being developed by the implementation group in consultation with the auditor general's staff.</p>

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED
MARCH 31, 1982

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

INDUSTRY, TRADE AND COMMERCE

Auditor General's Recommendations (include paragraph number)	Response of Department or Agency in Report	Response up-dated to December 31, 1982	Current Situation April 1983
<p>Para. 10.34</p> <p>Submissions to amend authorizations of assistance should be subject to the same rigorous analysis as the original proposal, analysis should be documented and should include explicit consideration of termination. The two branches responsible for signing the original proposal should also sign off on such submissions.</p>	<p>The department replies that frequently, in loan insurance projects, companies are threatened with imminent bankruptcies with consequent loss of employment if immediate changes to terms and conditions of their financing cannot be made, rigorous analysis is always undertaken, and considering the effects of not allowing an amendment are invariably a principal consideration, in these cases, time does not always permit the provision of detailed written reports, and in the future, care will be taken to document all cases.</p>	<p>More fulsome documentation of the rigorous analysis undertaken with respect to amendments is now being provided, such documentation is being demanded by both the board and the program secretariat from the submitting branches.</p>	<p>Procedures are being developed by the implementation group.</p>
<p>Para. 10.36</p> <p>The department should establish a procedure for the regular review of projects assisted under the enterprise development program.</p>	<p>ITC replies that a procedure for the regular review of projects will be implemented as part of the revised administrative procedures for program activities which are currently under development.</p>	<p>In addition to more rigorous monitoring procedures for the proposed new program structure, measures are being taken to ensure more comprehensive project monitoring through the issuance of directories to all responsibility centres and the establishment of a facility at each regional office for providing regular status reports on projects and a monitoring and central facility at headquarters.</p>	<p>Procedures are being developed by the implementation group.</p>
<p>Para. 10.38</p> <p>The department should co-ordinate its systems for collecting and reporting project information and ensure that the information provided by such systems is as accurate, up-to-date and complete as possible.</p>	<p>The department replies that the co-ordination of departmental information systems is an integral part of the departmental reorganization.</p>	<p>The department is currently preparing an information strategy that will, as an essential component, include the co-ordination of departmental information systems.</p>	<p>Interim program information systems will be introduced with the launch of the new program structure. Work is underway on an integrated departmental system which will be implemented on April 1, 1984.</p>

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED
MARCH 31, 1982

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

INDUSTRY, TRADE AND COMMERCE

Auditor General's Recommendations (Include Paragraph Number)	Response of Department or Agency in Report	Response Up-Dated to December 31, 1982	Current Situation April 1983
Para. 10.40	For corporations in which the government has assumed full or part ownership through the department, decisions on future assistance should be independent of the department because of the conflict of interest inherent in ownership.	ITC replies that because of the government-wide impact of this recommendation, the department will have to seek central policy guidance to resolve this issue.	No change from December 31, 1982.
<i>Defence Industry Productivity Program</i>	The department should develop industry strategies and a system for ranking projects in order of priority so that the allocation of funds for the defence industry productivity program will generate the maximum benefits.	The department replies that a system for ranking projects in order of priority in the context of industry strategies and regional priorities is currently being implemented in the dip program as well as all other department-funded programs.	As outlined in the deputy minister's statement to the public accounts committee on April 28, 1983 a senior management prioritization committee chaired by the deputy minister has been established to prioritize larger applications under dipp and other programs in order to maximize the economic benefits arising from programs.
Para. 10.49	The department should ensure that cost-benefit analyses are carried out as part of the review of proposals for assistance under the Defence Industry Productivity Program.	ITC replies that the principle of cost-benefit analysis is included in the decision-making criteria for DIPP. Obviously the degree and extent of the analysis must be related to the amount of the assistance and the complexity of the case, and this is borne in mind in the review of proposals. The principles and implementation of cost-benefit analysis will be a subject of the operations manual (guidelines) now in preparation.	The implementation group will develop procedures for benefit-cost analysis as part of DIPP case assessments in consultation with the Auditor General's staff. This will be undertaken immediately following the implementation of the new Core Program.

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED
MARCH 31, 1982

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:
INDUSTRY, TRADE AND COMMERCE

Auditor General's Recommendations (Include paragraph number)	Response of Department or Agency in Report	Response Up-Dated to December 31, 1982	Current Situation April 1983
<p>Para. 10.51</p> <p>For projects considered for assistance under the Defence Industry Productivity program, the department should document and promulgate guidelines on what constitutes an acceptable rate of return and how it should be calculated.</p>	<p>ITC comments that a set of guidelines is being developed to define more explicitly the acceptable rate of return, as part of a new operations manual.</p>	<p>The Task Force will also examine and implement this recommendation in consultation with the Auditor General's office.</p>	<p>As outlined in paragraph 10.49 guidelines on acceptable rates of return will be developed by the implementation group in consultation with the Auditor General's staff.</p>
<p>Para. 10.53</p> <p>The department should ensure that the results of its analyses of project proposals and the reasons for deciding on the nature and extent of each analysis are properly documented for subsequent review.</p>	<p>The department replies that within the various branches of the department such as Corporate Analysis Branch, Industry Sector Branches, Defence Programs Branch and Program Office, summary opinions relative to financial, technical and market aspects are provided. In future, these opinions will be properly documented for subsequent review.</p>	<p>Improved procedures to better document the market and technical analysis of each case are being developed for early introduction.</p>	<p>As outlined in paragraph 10.49 procedures for improved documentation will be established.</p>
<p>Para. 10.55</p> <p>The department should implement monitoring practices that ensure that assistance funds are used in accordance with the terms and conditions specified in the contribution arrangements.</p>	<p>At present each contract provides for adequate monitoring of projects. However, the department is aware of certain monitoring deficiencies and intends to remedy these by developing monitoring controls.</p>	<p>The Task Force will be developing improved monitoring procedures and controls.</p>	<p>As outlined in paragraph 10.49 improved monitoring procedures will be established.</p>
<p>Para. 10.57</p> <p>The Department of Industry, Trade and Commerce should document its policy and revise its procedures for identifying revenue due to the Crown in respect of assistance agreements providing for repayment of contributions so that such revenue can be recovered.</p>	<p>ITC comments that work is now under way in conjunction with the redesign of departmental programs to better identify and establish procedures for repayment to the Crown.</p>	<p>The Task Force will examine this procedure for the present DIPP program as well as the new departmental programs.</p>	<p>Improved policies and procedures are being developed in respect of repayment of contributions.</p>

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED
MARCH 31, 1982

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

INDUSTRY, TRADE AND COMMERCE

Auditor General's Recommendations (Include Paragraph Number)	Response of Department or Agency in Report	Response Up-Dated to December 31, 1982	Current Situation April 1983
<p><i>Shipbuilding Industry Assistance Program</i> Para. 10.62; 10.64; 10.66; 10.68</p> <p>The department should develop and promulgate directives for the shipbuilding industry assistance program that cover operating policies, strategies, eligibility criteria and other organizational and procedure controls.</p> <p>For the Shipbuilding Industry Assistance Program, the Department of Industry, Trade and Commerce should define the work to be carried out on its behalf by the Department of Supply and Services.</p> <p>The department should establish and document a policy and procedures on the disposition of concerns raised by the Audit Services Bureau in its field audits of projects for which assistance is being provided under the Shipbuilding Industry Assistance Program.</p> <p>The Department should develop and implement procedures for monitoring compliance with Shipbuilding Industry Assistance Regulations that provide for recovery of performance improvement grants under certain conditions.</p>	<p>The department replies to the recommendations relating to the Shipbuilding Industry Assistance Program, that with regard to the Auditor General's comments on the need for policy directives, it is their intention to have these drawn up so as to conform with those of the "Umbrella" program of the department. The Program Advisory Committee intends to develop a policy directive for the Umbrella program by January 1983. While SIAP and certain other programs will not be consolidated into the Umbrella program, this policy directive will be used to arrive, whenever practical, at a uniform departmental procedure for program management and delivery.</p>	<p>The general modifications to the program were announced in a news release on January 5. A new set of regulations must be drawn up in terms of these decisions and directives will be prepared at the same time.</p> <p>A letter to the Deputy Minister of Supply and Services is being prepared stating the intention to more clearly define the work to be done. Again account must be taken of the program changes.</p> <p>Procedures are being established to document the disposition of concern raised by Field Audit. Audit requirements are expected to change because of the program changes.</p>	<p>Amendments to the regulations resulting from the Cabinet decision announced January 6, 1983 have been prepared but cannot be presented for Order-in-Council until the RD has been issued by PCO.</p> <p>A meeting with DSS is scheduled for later this month to more clearly define the work to be done by the department under the program.</p> <p>Procedures to account for concerns raised by Field Audit are being prepared in consultation with comptroller.</p> <p>Procedures for monitoring compliance with performance improvement grants are still being prepared but have been delayed by the need to await amendments to regulations.</p>

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED
MARCH 31, 1982

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:
INDUSTRY, TRADE AND COMMERCE

Auditor General's Recommendations (Include Paragraph Number)	Response of Department or Agency in Report	Response Up-Dated to December 31, 1982	Current Situation April 1983
<i>Machinery Program</i>			
Para. 10.76	The department should document its policy and procedures in support of maintaining an up-to-date data base and should formalize the methods to be followed by technical officers in maintaining or increasing this knowledge of industry sectors.	The department agrees and the Machinery Branch will document the necessary policies and procedures in support of maintaining the data base and the sectoral knowledge of the technical officers.	<p>Work is completed on the documentation phase related to the maintenance of the data base. Implementation will be completed by June 30, 1983.</p> <p>No changes.</p>
			<p>Documentation of the policies and procedures currently followed by technical officers in the maintenance of their sectoral knowledge is under review in conjunction with the overall re-organization of the branch.</p> <p>No changes.</p> <p>Documentation will be completed by June 30, 1983.</p>
Para. 10.77	An internal quality review should be performed, at least on a test basis, for remission decisions where the estimated value for duty is less than \$1 million.	ITC comments that quality review of applications assessed by technical officers currently takes place at a number of points in the administration of the machinery program. The only area where quality reviews are not formally documented are in respect of applications covering machines of less than \$1 million in value which are clearly not available from canadian production. A review procedure, on a test basis, will be introduced in response to this observation. If the review indicates that procedures additional to those already in place are warranted, they will be implemented.	NO CHANGES.
		Commencing April 1, 1983 a 5% random sample of all not available applications valued at less than \$1 million will be taken for a four month period. This sample will be reviewed by the division chief and additional procedures will be implemented if warranted by the results of this study.	

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED
MARCH 31, 1982

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:

INDUSTRY, TRADE AND COMMERCE

Auditor General's Recommendations (Include Paragraph Number)	Response of Department or Agency in Report	Response Up-Dated to December 31, 1982	Current Situation April 1983
<p><i>Small Businesses Loan Administration</i></p> <p>Para. 10.82</p> <p>The department should establish specific objectives for operating the small businesses loan administration.</p>	<p>The department replies that these will be included in the next revision of the act prior to 31 March 1983.</p>	<p>It may not be practical to introduce major revisions to the act prior to March 31, 1983 because of the short time frame before the act expires and the need for consultation with various interest groups. The department will address this recommendation by way of an amendment to the act following renewal of the act.</p>	<p>Due to legislative priorities it was only possible to extend the expiration of the act to March 31, 1985. An advisory committee on small business has been established whose mandate will include a review of the program. A statement of objectives for SBLA will be the subject of an amendment to the act before its expiration on March 31, 1985.</p>
<p>Para. 10.84</p> <p>The department should develop and implement procedures for monitoring compliance with the small businesses loans act, at least on a test basis, covering loans where no default has been reported.</p>	<p>The department will examine the feasibility, including cost of implementing this recommendation.</p>	<p>Preliminary examination of the cost effectiveness of this recommendation is underway but it should be noted that this may not be a cost effective recommendation.</p>	<p>Although the cost-effectiveness of this recommendation is doubtful a feasibility study is being undertaken which will be discussed with the auditor general by May 31, 1983.</p>
<p>Para. 10.86</p> <p>The department should develop and implement procedures for investigating claims and taking remedial action where questionable practices under the small businesses loans act are suspected.</p>	<p>The department will formalize its procedures concerning questionable practices. It is noted that currently, the RCMP investigate all cases of suspected questionable practices.</p>	<p>Formalization of this procedure has been implemented through the issuance of an internal directive to the SBLA procedures manual.</p>	<p>PROCEDURES IMPLEMENTED.</p>

FOLLOW-UP REPORT TO THE STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS RESPECTING THE
REPORT OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA FOR THE FISCAL YEAR ENDED
MARCH 31, 1982

NAME OF DEPARTMENT OR AGENCY:
INDUSTRY, TRADE AND COMMERCE

Auditor General's Recommendations (Include Paragraph Number)	Response of Department or Agency in Report	Response Up-Dated to December 31, 1982	Current Situation April 1983
Para. 10.88	The department should develop and implement appropriate recovery procedures for payments made under the Small Business Loans Act.	Prior to claim payment all reasonable recovery against security is made by the lender as demonstrated by the fact that over the life of the program, only \$16 million has been paid in claims against total loan authorizations of \$1.9 billion, recoveries of \$88 thousand in 1981 are those sundry payments made by borrowers after payment of claims as a result of further action by the SBLA administration on lenders, to further increase the above recoveries, tenders for contract have been issued by the department of supply and services to collection agencies with finalization of the contract expected by October 31, 1982.	To further increase recoveries, the services of a collection agency have been contracted. Contracts with Canadian Bonded Credits Ltd. dated December 10, 1982 and with FCA International Ltd, dated December 10, 1982 have been signed.

Special Cases

Para. 10.100

The department should avoid using letters of comfort, which constitute commitments by government to contingent liabilities without parliamentary approval.

The department comments that as part of its approval to increase the government guarantee to \$1,350 million in March 1982, the treasury board directed that all letters of comfort be withdrawn. This is being done, and by 30 september 1982 letters of comfort worth \$295 million had been replaced.

ROBERT C. MONTREUIL
Deputy Minister

April 28, 1983

APPENDICE «PUBL-125»

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE
31 MARS 1982

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

INDUSTRIE ET COMMERCE

Recommandations du vérificateur général (inclure numéro de paragraphe)	Réponse du ministère ou de l'agence dans le rapport	Réponse mise à jour au 31 décembre 1982	Situation courante avril 1983	
<i>Le programme d'expansion des entreprises</i>				
Para. 10.23	Le ministère devrait, en collaboration avec la commission d'expansion des entreprises, rédiger un énoncé précisant les rôles, les attributions, les pouvoirs et l'obligation redditionnelle de la commission.	Nous examinons actuellement les modifications à apporter à la structure et à la composition des commissions appelées à rendre des décisions en rapport avec les programmes ministériels, en fonction des commentaires généraux que l'on retrouve plus avant, par suite de cet examen, nous publierons une déclaration écrite définissant les rôles, les attributions, les pouvoirs et l'obligation redditionnelle de la commission.	En plus de cet examen du rôle à long terme de la commission, un groupe d'étude interne sera établi au mois de janvier 1983 pour adresser les recommandations du vérificateur général et les autres questions se rapportant aux programmes du ministère. On s'attend à ce que le travail du groupe d'étude soit complété le 31 mars 1983.	Le groupe de mise en œuvre qui a été formé en vue de lancer les programmes du nouveau MEIR préparera la déclaration recommandée pour les agents du ministère auxquels on a délégué des pouvoirs décisionnels en ce qui concerne les programmes. Une déclaration semblable sera préparée par les nouvelles commissions consultatives de l'évaluation des demandes devant remplacer les commissions d'expansion des entreprises.
Para. 10.26	Le ministère devrait fournir aux membres de la commission d'expansion des entreprises des critères officiels pour les guider dans la prise de décisions.	L'on communique aux membres de la commission d'expansion des entreprises les critères explicites que l'on retrouve dans le règlement sur l'expansion des entreprises. Nous étudierons la nécessité d'avoir des critères officiels en fonction des besoins de la commission.	Le groupe d'étude publiera des critères officiels de décision pour la commission.	Des critères seront établis pour les agents du ministère qui auront des pouvoirs décisionnels concernant les programmes. Des critères seront établis pour les commissions consultatives chargées de formuler des recommandations.
Para. 10.28	Le ministère devrait fournir aux membres de la commission de l'information sur les résultats de leurs décisions et sur le rendement global du programme d'expansion des entreprises ainsi qu'une liste des demandes qui n'ont pas été soumises à la commission, accompagnée de l'énoncé des motifs des rejets.	Le ministère a fait savoir que cette recommandation est fort à propos et qu'elle sera mise en application dès que sera mis au point la nouvelle structure des commissions appelées à rendre des décisions.	Au mois de janvier 1983 le premier d'une série de rapports sur le fonctionnement du programme et les demandes rejetées sera présenté à la commission.	Les agents responsables des décisions concernant le programme seront chargés d'approuver ou de rejeter les demandes admissibles. Des systèmes d'information devant fournir des données sur leur rendement ainsi que sur les évaluations des futurs programmes sont en voie d'élaboration.

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE
31 MARS 1982

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

INDUSTRIE ET COMMERCE

Recommandations du vérificateur général (inclure numéro de paragraphe)	Réponse du ministère ou de l'agence dans le rapport	Réponse mise à jour au 31 décembre 1982	Situation courante avril 1983
<p>Para. 10.31</p> <p>Le ministère devrait établir et publier des normes ou des lignes directrices officielles qui préciseront ce qui constitue un avantage économique pour le Canada et un niveau de pertes acceptables pour le programme en ce qui a trait au programme d'expansion des entreprises et assurer que des analyses de qualité soient effectuées uniformément à l'égard des demandes de soumissions.</p>	<p>Le MIC a fait savoir, en réponse à cette recommandation, que l'on intégrera à la nouvelle structure de programme présentement en voie d'élaboration des principes conformes à cette recommandation.</p>	<p>Le groupe d'étude va également adresser cette recommandation et dès que l'analyse sera terminée, les résultats seront transmis à la commission.</p>	<p>Le groupe de mise en œuvre est en train d'élaborer les normes et les lignes directrices recommandées en collaboration avec le personnel du vérificateur général.</p>
<p>Para. 10.34</p> <p>Les demandes de modification des autorisations d'aide devraient être assujetties à la même analyse rigoureuse que la demande originale. L'analyse devrait être consignée et devrait inclure, parmi les possibilités envisagées, l'abandon du projet. Les deux directions qui ont signé la demande originale devraient également signer les demandes de modification.</p>	<p>Le ministère a répondu que, dans le cas des assurances-prêts, les compagnies subventionnées sont souvent au bord de la faillite et il y aurait perte d'emplois si des modifications immédiates ne pouvaient être apportées aux modalités de financement. Une analyse rigoureuse est toujours effectuée et l'on tient rigoureusement compte des conséquences que pourrait avoir le refus de modifier les modalités. On n'a pas toujours le temps, dans de tels cas, de rédiger des rapports détaillés. À l'avenir, l'on s'efforcera d'établir une documentation appropriée à l'appui des décisions prises.</p>	<p>Une analyse rigoureuse des demandes de modifications est maintenant fournie à la commission. La commission ainsi que le secrétariat des programmes a demandé cette analyse aux directions soumettant les dites modifications.</p>	<p>Le groupe de mise en œuvre est en train d'élaborer des procédures.</p>
<p>Para. 10.36</p> <p>Le ministère devrait instaurer une méthode d'examen régulier des projets qui bénéficieraient d'une aide en vertu du programme d'expansion des entreprises.</p>	<p>Le MIC a fait savoir qu'un procédé d'examen régulier des projets sera mis en vigueur dans le cadre de l'application des règles administratives révisées présentement mises au point en ce qui a trait aux activités de programme.</p>	<p>En plus du procédé d'examen régulier des projets qui sera mis en vigueur dans le cadre de l'application des règles administratives révisées, des mesures ont été prises pour suivre les projets de plus près en émettant des instructions à tous les centres de responsabilité et en établissant des facilités dans chaque bureau régional pour fournir des rapports sur les projets et en établissant un système de surveillance au bureau chef.</p>	<p>Le groupe de mise en œuvre est en train d'élaborer des procédures.</p>

RAPPORT DE SUIITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE
31 MARS 1982

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

INDUSTRIE ET COMMERCE

Recommandations du vérificateur général (inclure numéro de paragraphe)	Réponse du ministère ou de l'agence dans le rapport	Réponse mise à jour au 31 décembre 1982	Situation courante avril 1983
<p>Para. 10.38</p> <p>Le ministère devrait coordonner ses systèmes servant à rassembler et à communiquer l'information sur les projets et il devrait veiller à ce que l'information fournie par ces systèmes soit exacte, à jour et aussi complète que possible.</p>	<p>Le ministère a fait savoir que la coordination des systèmes ministériels d'information est prévue dans le plan de restructuration du ministère.</p>	<p>Des systèmes provisoires d'information sur les programmes seront mis en œuvre lors du lancement des programmes du nouveau ministère. Un système intégré au sein du ministère, est en voie d'élaboration et sera mis en exploitation le 1^{er} avril 1984.</p>	
<p>Para. 10.40</p> <p>Le ministère, dans le cas des sociétés qui sont devenues, en tout ou en partie, propriété du gouvernement par son entremise, ne devrait pas prendre part à la prise de décisions en ce qui concerne l'aide à accorder désormais à ces sociétés, à cause du conflit d'intérêts inhérent à cette propriété.</p>	<p>Le MIC a fait savoir qu'il lui faudra consulter les organismes centraux sur cette question parce que l'application de la recommandation influera sur l'ensemble des activités du gouvernement.</p>	<p>Il y a présentement aucune société qui appartienne au gouvernement et qui bénéficie de l'aide du programme d'expansion des entreprises. Ce programme ne fait aucune provision pour investissements directs (équité); si le gouvernement devient propriétaire d'une société à la suite d'une réorganisation des dettes de cette société suivant une proposition en faillite, alors toute décision concernant de l'aide additionnelle serait prise par les ministres.</p>	<p>Aucun changement à partir du 31 décembre 1982.</p>
<p><i>Le programme de productivité de l'industrie du matériel de défense</i></p> <p>Para. 10.47</p> <p>Le ministère devrait élaborer des stratégies industrielles et un système de classement des projets par ordre de priorité afin d'optimiser les avantages à tirer des fonds alloués au programme de productivité de l'industrie du matériel de défense.</p>	<p>Le ministère a fait savoir que l'on est présentement à mettre en place, pour le programme PIMD et pour d'autres programmes financés par le ministère, un système de classement des projets par ordre de priorité, en tenant compte des stratégies industrielles et des priorités régionales.</p>	<p>Le comité interne du MEIR, un comité de hauts fonctionnaires, a été établi. Ce comité donne un rang de priorité aux projets à l'étude. Le rôle de ce comité est de contrôler les contributions du ministère ainsi que les dépenses associées au programme par rapport aux objectifs et aux priorités du ministère.</p>	<p>Tel que mentionné dans la déclaration présentée par le sous-ministre au comité des comptes publics le 28 avril 1983, un comité des cadres supérieurs, pour la présidence du sous-ministre, a été formé en vue d'établir des priorités pour les projets de plus grande envergure présentés dans le cadre du DIP et d'autres programmes afin d'optimiser les retombées découlant de ces derniers.</p>

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE
31 MARS 1982

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

INDUSTRIE ET COMMERCE

Recommandations du vérificateur général (inclure numéro de paragraphe)	Réponse du ministère ou de l'agence dans le rapport	Réponse mise à jour au 31 décembre 1982	Situation courante avril 1983
<p>Para. 10.49</p> <p>Le ministère devrait voir à ce que des analyses coûts-avantages soient effectuées dans le cadre de l'examen des demandes d'aide produites au chapitre du programme de productivité de l'industrie du matériel de défense.</p>	<p>Le MIC a fait savoir que le principe de l'analyse coûts-avantages est inclus dans les critères de prise de décisions relatifs au PPIMD. De toute évidence, l'étendue de l'analyse doit être fonction du montant de l'aide fournie et de la complexité du cas et l'on en tient compte lors de l'examen des demandes. Le guide des opérations, que l'on est présente-à rédiger, traitera des principes de l'analyse coûts-avantages et de son utilisation.</p>	<p>Le groupe d'étude élaborera des règles plus détaillées pour effectuer des analyses coûts-avantages pour les projets PPIMD.</p>	<p>Le groupe de mise en œuvre élaborera, en collaboration avec le personnel du vérificateur général, des méthodes pour les analyses de rentabilité effectuées dans le cadre de l'évaluation des projets présentés en vertu du DIP. Ces méthodes seront élaborées juste après la mise en œuvre du nouveau programme idéal.</p>
<p>Para. 10.51</p> <p>Le ministère devrait, en ce qui a trait aux projets qui peuvent bénéficier de l'aide offerte en vertu du programme de productivité de l'industrie du matériel de défense, élaborer et publier des lignes directrices sur ce qui constitue un taux de rendement acceptable et sur la manière de le calculer.</p>	<p>Le MIC a fait savoir qu'il était à élaborer un ensemble de lignes directrices qui seront publiées dans le nouveau guide des opérations et qui permettront de préciser plus clairement ce qui constitue un taux de rendement acceptable.</p>	<p>Le Groupe d'étude examinera également cette recommandation et la mettra en œuvre en consultation avec le bureau du vérificateur général.</p>	<p>Tel que mentionné au paragraphe 10.49, le groupe de mise en œuvre élaborera, en collaboration avec le personnel du vérificateur général, des lignes directrices définissant les taux de rentabilité acceptables.</p>
<p>Para. 10.53</p> <p>Le ministère devrait voir, pour fins de contrôle, à ce que soient consignés de façon appropriée les résultats des analyses des projets soumis ainsi que les raisons qui justifient la nature et l'étendue de chaque analyse.</p>	<p>Le ministère a fait savoir que ses diverses directions, par exemple la direction de l'analyse des sociétés, les directions des secteurs industriels, la direction des programmes de défense et le groupe des succinets des opinions relatives aux aspects financiers, techniques et commerciaux. À l'avenir, ces opinions seront dûment consignées afin que l'on puisse s'y reporter.</p>	<p>Des règles pour mieux documenter les résultats des analyses techniques et des marchés avant trait aux projets seront introduites sous peu.</p>	<p>Tel que mentionné au paragraphe 10.49, des méthodes de documentation améliorées seront établies.</p>

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE LE
31 MARS 1982

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

INDUSTRIE ET COMMERCE

Recommandations du vérificateur général (inclure numéro de paragraphe)	Réponse du ministère ou de l'agence dans le rapport	Réponse mise à jour au 31 décembre 1982	Situation courante avril 1983
<p>Para. 10.55</p> <p>Le ministère devrait élaborer et mettre en vigueur des procédés de contrôle qui permettent de vérifier si l'aide financière octroyée est utilisée en conformité avec les modalités précisées dans les accords de contributions.</p>	<p>Le MIC fait savoir qu'à l'heure actuelle, en vertu de chaque contrat, il est possible d'exercer un contrôle suffisant des projets. Le ministère est conscient, cependant, qu'il existe certaines lacunes et il entend redresser cette situation en établissant les contrôles voulus.</p>	<p>Le groupe d'étude élaborera de nouveaux procédés de surveillance et de contrôle.</p>	<p>Tel que mentionné au paragraphe 10.49 des méthodes de contrôle améliorées seront établies.</p>
<p>Para. 10.57</p> <p>Le ministère de l'Industrie et du Commerce devrait consigner sa politique et réviser ses procédés servant à déterminer les recettes à verser à la couronne dans le cas des accords d'aide qui prévoient le remboursement des contributions, afin que ces recettes puissent être recouvrées.</p>	<p>Le MIC fait savoir que ce travail est en cours, parallèlement au remodelage des programmes ministériels visant à définir et à instaurer de meilleures méthodes de remboursement à la couronne.</p>	<p>Le groupe d'étude examinera ces procédés pour le programme PIMD de même que pour les nouveaux programmes du ministère.</p>	<p>Les politiques et méthodes relatives au remboursement des contributions sont en voie d'amélioration.</p>
<p><i>Le programme d'aide aux constructeurs de navires</i></p> <p>Para. 10.62; 10.64; 10.66; 10.68</p> <p>Le ministère devrait élaborer et publier des directives au profit du programme d'aide aux constructeurs de navires qui englobent les politiques opérationnelles, les moyens à utiliser, les critères d'admissibilité et les autres contrôles organisationnels et contrôles des méthodes.</p>	<p>Des modifications au programme d'aide furent annoncées le 6 janvier 1983 dans un communiqué de presse. Pour donner suite à ces changements, des nouveaux règlements seront élaborés et des directives seront préparées en même temps.</p>	<p>Des modifications au règlement découlant de la décision du cabinet annoncée le 6 janvier 1983, ont été préparées, mais ne pourront être présentées aux fins d'approbation par décret du conseil avant que le BCP ne diffuse le rapport de décision.</p>	<p>Les modifications au règlement découlant de la décision du cabinet annoncée le 6 janvier 1983, ont été préparées, mais ne pourront être présentées aux fins d'approbation par décret du conseil avant que le BCP ne diffuse le rapport de décision.</p>
<p>Le ministère de l'Industrie et du Commerce, devrait, dans le cas du programme d'aide aux constructeurs de navires, préciser les travaux que le ministère des approvisionnements et services doit effectuer en son nom.</p>	<p>Une lettre au sous-ministre des approvisionnements et services est en voie de préparation; cette lettre précisera les travaux qui doivent être effectués au nom du MIC. Toutefois, on doit tenir compte des changements apportés au programme.</p>	<p>Une lettre au sous-ministre des approvisionnements et services est en voie de préparation; cette lettre précisera les travaux qui doivent être effectués au nom du MIC. Toutefois, on doit tenir compte des changements apportés au programme.</p>	<p>Une réunion avec le MAS aura lieu un peu plus tard au cours du mois en vue de définir plus clairement les fonctions qui seront attribuées à ce ministère dans le cadre du programme.</p>

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE
LE 31 MARS 1982

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:

INDUSTRIE ET COMMERCE

Recommandations du vérificateur général (inclure numéro de paragraphe)	Réponse du ministère ou de l'agence dans le rapport	Réponse mise à jour au 31 décembre 1982	Situation courante avril 1983
<p>Le ministère devrait établir et considérer une politique et des procédés sur la manière de régler les questions signalées par le bureau des services de vérification à la suite de sa vérification sur place des projets auxquels une aide est octroyée en vertu du programme d'aide aux constructeurs de navires.</p> <p>Le ministère devrait élaborer et mettre en vigueur des procédés de contrôle en ce qui a trait au respect des dispositions du règlement sur l'aide aux constructeurs de navires qui prescrivent le recouvrement, dans certaines conditions, des subventions pour l'amélioration du rendement.</p>	<p>Le ministère a fait savoir, par suite des recommandations qui portent sur le programme d'aide aux constructeurs de navires, qu'il avait l'intention, en ce qui a trait aux commentaires du vérificateur général sur le besoin de directives administratives, de faire en sorte que soient formulées des directives de ce genre qui s'harmonisent aux directives du programme «paraplui» du ministère. Le comité consultatif du programme prévoit élaborer une directive administrative à intégrer au programme «paraplui», au plus tard en janvier 1983. Le programme d'aide aux constructeurs de navires et certains autres programmes ne seront pas intégrés au programme «paraplui», mais cette directive administrative servira à doter le ministère, dans la mesure du possible, d'une procédure uniforme de gestion et de réalisation des programmes.</p>	<p>La direction est en train d'établir des procédés sur la manière de régler les constants de vérification sur place. Les modifications au programme entraîneront des changements aux exigences de vérification.</p> <p>Des procédés visant à assurer la conformité aux subventions pour l'amélioration du rendement sont en voie de préparation.</p>	<p>On prépare actuellement, en collaboration avec le contrôleur, des méthodes visant à résoudre les questions découlant de la vérification sur place.</p> <p>En ce qui concerne les méthodes visant à contrôler la conformité aux subventions à l'accroissement du rendement, les travaux de préparation se poursuivent, mais sont retardés du fait que les modifications au règlement ne sont pas encore prêtes.</p>

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE
LE 31 MARS 1982

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:
INDUSTRIE ET COMMERCE

Recommandations du vérificateur général (inclure numéro de paragraphe)	Réponse du ministère ou de l'agence dans le rapport	Réponse mise à jour au 31 décembre 1982	Situation courante avril 1983
<i>Le programme de la machinerie</i>			
Para. 10.76	Le ministère devrait consigner sa politique et ses procédés de façon à garder à jour la banque de données et il devrait officialiser pour les agents techniques les méthodes à utiliser pour se tenir au courant de la situation d'un secteur industriel donné ou pour accroître leur connaissance de ce secteur.	Le ministère accepte cette recommandation, la direction de la machinerie consignera les politiques et les procédés nécessaires de manière à garder à jour la base de données et faire en sorte que les agents techniques connaissent bien les divers secteurs.	<p>L'étape de la documentation relative à la mise-à-jour de la base de données est terminée, la mise en œuvre se fera d'ici le 30 juin 1983.</p> <p>AUCUN CHANGEMENT.</p>
Para. 10.77	Il faudrait effectuer un examen interne de la qualité, à tout le moins un examen par sondages, dans le cas des décisions qui portent sur des demandes pour lesquelles la remise des droits est évaluée à moins d'un million de dollars.	Une revue de la documentation relative à la politique et aux procédures que doivent suivre les agents techniques pour se tenir au courant d'un secteur industriel est en voie de réalisation conjointement avec la réorganisation de la direction. La documentation sera terminée au plus tard le 30 juin 1983. <p>AUCUN CHANGEMENT.</p>	<p>À compter du 1^{er} avril 1983, la direction procèdera à un examen par sondages de 5% de toutes les demandes non disponibles évaluées à moins d'un million de dollars sur une période de quatre mois. L'échantillon sera revu par le chef de division et des procédures supplémentaires seront élaborées si l'étude en démontre la nécessité.</p> <p>AUCUN CHANGEMENT.</p>

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE
LE 31 MARS 1982

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:
INDUSTRIE ET COMMERCE

Recommandations du vérificateur général (inclure numéro de paragraphe)	Réponse du ministère ou de l'agence dans le rapport	Réponse mise à jour au 31 décembre 1982	Situation courante avril 1983
<i>Les prêts aux petites entreprises</i>			
Para. 10.82 Le ministère devrait établir des objectifs précis en ce qui concerne l'administration des prêts aux petites entreprises.	 Le ministère a fait savoir que ces objectifs seraient établis lors de la prochaine révision de la loi, qui devrait avoir lieu avant le 31 mars 1983.	 Il n'est pas pratique d'introduire des révisions à la loi avant le 31 mars 1983 à cause du terme de la loi et du nombre de consultations devant avoir lieu avec les groupes intéressés, le ministère considérera cette recommandation en modifiant la loi suite au renouvellement de cette dernière.	 En raison de priorités d'ordre législatif, la période d'application de la loi a été prolongée jusqu'au 31 mars 1985 seulement. Un comité consultatif de la petite entreprise a été formé et s'occupera notamment de l'examen du programme. Un énoncé d'objectifs pour la LPPE fera l'objet d'une modification à la loi avant l'expiration de cette dernière, prévue pour le 31 mars 1985.
Para. 10.84 Le ministère devrait établir et mettre en vigueur des procédés permettant d'exercer un contrôle en ce qui a trait au respect de la loi sur les prêts aux petites entreprises, ou à tout le moins, un contrôle par sondages en ce qui a trait aux prêts pour lesquels l'on n'a pas signalé de manquements aux engagements.	 Le ministère étudiera la possibilité de mettre en œuvre cette recommandation et il en examinera le coût.	 Un examen préliminaire du coût-efficacité de cette recommandation est en marche mais il est à noter que celle-ci n'est peut-être pas une recommandation coût-efficace.	 Bien que la rentabilité de cette recommandation soit peu certaine, une étude de faisabilité est en voie d'élaboration et fera l'objet d'une discussion avec le vérificateur général, le 31 mai 1983.
Para. 10.86 Le ministère devrait élaborer et mettre en vigueur des procédés qui lui permettent de faire enquête et de prendre les mesures qui s'imposent dans le cas de certaines demandes d'indemnisation où il soupçonne l'existence de pratiques douteuses qui vont à l'encontre des dispositions de la Loi sur les prêts aux petites entreprises.	 Le ministère officialisera les procédés qu'il utilise en ce qui concerne les pratiques douteuses, la GRC fait actuellement enquête dans tous les cas où l'on soupçonne l'existence de telles manœuvres.	 Ce procédé est officiellement en place, notamment, il y eut des directives de procédures internes ajoutées au manuel de la loi sur les prêts aux petites entreprises.	 Des procédures ont été mises en œuvre.

RAPPORT DE SUITE AU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS AU SUJET DU
RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA POUR L'ANNÉE FINANCIÈRE TERMINÉE
LE 31 MARS 1982

NOM DU MINISTÈRE OU DE L'AGENCE:
INDUSTRIE ET COMMERCE

Recommandations du vérificateur général (inclure numéro de paragraphe)	Réponse du ministère ou de l'agence dans le rapport	Réponse mise à jour au 31 décembre 1982	Situation courante avril 1983
<p>Para. 10.88</p> <p>Le ministère devrait élaborer et mettre en vigueur des procédés appropriés de recouvrement des paiements effectués en vertu de la loi sur les prêts aux petites entreprises.</p>	<p>Avant que le ministère ait à faire face à une réclamation de paiement, le prêteur prend toutes les mesures raisonnables de recouvrement en ce qui concerne les garanties; de fait, pendant la durée du programme, \$16 million seulement ont été payés en réclamations, alors que le total des prêts autorisés se chiffre à \$1,9 milliard, il s'est fait peu de recouvrements par le passé, mais le ministère des approvisionnements et service passera des contrats avec les organismes de perception afin de recouvrer plus d'argent.</p>	<p>Pour augmenter les recouvrements, les services d'une agence de recouvrement ont été réservés.</p>	
<p><i>Cas spéciaux</i></p> <p>Para. 10.100</p> <p>Le ministère devrait s'abstenir d'utiliser des lettres d'accord, puisque le gouvernement, en vertu de ces dernières, contracte des engagements au titre d'un passif éventuel sans l'approbation préalable du parlement.</p>	<p>Le ministère a fait savoir qu'en ce qui concerne son approbation de porter à \$1,35 milliard la garantie du gouvernement, au mois de mars 1982, le conseil du trésor a décrété le retrait de toutes les lettres d'accord. Cela est en train de se faire, et au 30 septembre 1982, on avait remplacé des lettres d'accord d'une valeur de \$295 millions.</p>		

ROBERT C. MONTREUIL
Sous-ministre

Le 28 avril 1983

APPENDIX "PUBL-126"

OPERATING PRINCIPLES FOR DRIE

1. Federal Presence and Leadership

The Department will exercise visible leadership in the regional industrial development field, initiating policies, programs and services to actively pursue opportunities and address problems in all regions of Canada.

2. Strategic Orientation

The Department will strategically direct its activities to priority areas, adopting a regional planning focus for its policies, programs and services, cast in the national perspective so as to strengthen and maximize the benefits from the Canadian economic union.

3. Proactive Initiatives

The Department will, on a selective and strategic basis, actively identify and bring to fruition attractive economic development activities through interaction with the private sector, other government departments and agencies and other levels of government.

4. Selectivity and Incrementality

The Department will operate at the margin of the market economy, intervening on a selective basis to induce economic activities which would not otherwise occur in terms of the desired scope, location or timing.

5. Responsiveness and Service to the Public

The Department will design and administer its activities to maintain a high standard of service to the public and effectively and efficiently respond to particular needs and opportunities in each region taking into account the unique circumstances facing the various segments of the business community.

6. Coordination and Cooperation

The Department will consult and cooperate with other federal government departments and agencies, provincial governments and the private sector in pursuit of complementary policy initiatives and developments likely to achieve regional industrial benefits.

7. Value for Money

The Department will prioritize program proposals within fixed budget constraints, directing support to those economically and commercially viable projects which best meet Departmental objectives and achieve the greatest economic benefits at the least cost, sharing directly in commercial returns from projects where appropriate while avoiding situations of ongoing financial dependency.

8. Discretion and Accountability

The Department will decentralize discretionary decision-making where appropriate with clear lines of accountability.

9. Relevance and Consistency

The Department will systematically evaluate its programs and activities to ensure that they remain effective and relevant and that their operations are simplified and where possible standardized.

10. International Orientation

The Department will encourage maximum realization of domestic and international market opportunities by firms in Canada, while fully recognizing Canada's international trade obligations.

APPENDICE "PUBL-126"

PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DU MEIR

1. Présence et leadership du gouvernement fédéral

Le Ministère exercera un leadership visible dans le domaine du développement industriel régional, en mettant en place des politiques, des programmes et des services en vue de profiter activement des débouchés et de s'attaquer aux problèmes dans toutes les régions du Canada.

2. Orientation stratégique

Le Ministère orientera à dessein ses activités vers les domaines prioritaires, grâce à des politiques, des programmes et des services de planification régionale, en les intégrant à la perspective nationale de façon à consolider et à optimiser les retombées provenant de l'union économique.

3. Mesures dynamiques

Le Ministère s'emploiera, de façon sélective et stratégique, à identifier et à concrétiser des activités de développement économique intéressantes en consultant le secteur privé, d'autres ministères et organismes fédéraux et d'autres paliers de gouvernement.

4. Sélectivité et effet d'accroissement

Le Ministère fonctionnera dans les limites de l'économie de marché, intervenant de façon sélective afin de stimuler les activités économiques qui ne pourraient se concrétiser autrement selon l'envergure, l'emplacement ou les délais voulus.

5. Suivi et services au public

Le Ministère élaborera et appliquera ses politiques, ses programmes et ses services de manière à donner suite effectivement et efficacement aux besoins et débouchés particuliers de chaque région, compte tenu des conditions propres aux divers groupes qui composent le milieu des affaires.

6. Coordination et coopération

Le Ministère consultera les autres ministères et organismes fédéraux, les gouvernements provinciaux et le secteur privé, et il collaborera avec eux afin de veiller à l'élaboration de politiques et d'initiatives complémentaires, et de favoriser les changements susceptibles de donner lieu à des retombées industrielles régionales.

7. Valeur reçue en contrepartie de l'argent dépensé

Tout en respectant les contraintes budgétaires établies, le Ministère établira des priorités entre les propositions de programmes, et il n'accordera son aide qu'aux projets viables sur les plans économique et commercial qui répondent le mieux à ses objectifs et qui procureront les plus grands avantages économiques au coût le plus bas, il partagera directement les recettes commerciales découlant des projets et il évitera les situations de dépendance financière permanente.

8. Discrétion et imputabilité

Dans la mesure du possible, le Ministère décentralisera les fonctions décisionnelles discrétionnaires et il partagera l'imputabilité selon des modalités bien précises.

9. Pertinence et uniformité

Le Ministère évaluera systématiquement ses programmes et activités afin de s'assurer qu'ils demeurent efficaces et pertinents et que leur application est simplifiée et, dans la mesure du possible, uniforme.

10. Orientation internationale

Le Ministère favorisera l'utilisation maximale des débouchés par les entreprises au Canada, tant sur les marchés intérieur qu'étrangers, tout en tenant compte des obligations du Canada à l'égard du commerce international.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, APRIL 28, 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. R.M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch;

Mr. L. Ting, Principal, Audit Operations Branch.

Mr. Ted Bonder, Audit Director, Audit Operations Branch.

From the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion:

Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister;

Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister;

Mr. R.H. Marshall, Comptroller;

Mr. T. Garrard, Acting Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments.

From the Office of the Comptroller General of Canada:

Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division.

LE JEUDI 28 AVRIL 1983

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. R.M. Dubois, Sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification;

M. L. Ting, Directeur principal, Direction des opérations de vérification;

M. Ted Bonder, Directeur de vérification, Direction des opérations de vérification.

Du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale:

M. Robert C. Montreuil, Sous-ministre;

M. Gordon Ritchie, Sous-ministre associé;

M. R.H. Marshall, Contrôleur;

M. T. Garrard, Sous-ministre adjoint intérimaire, Projets régionaux et investissements de l'état.

Du bureau du Contrôleur général du Canada:

M. H.J. Mullington, Secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 78

Tuesday, May 3, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 78

Le mardi 3 mai 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House
of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—
Audit Notes in paragraphs 15.8 to 15.12 concerning the
Department of Regional Economic Expansion

CONCERNANT:

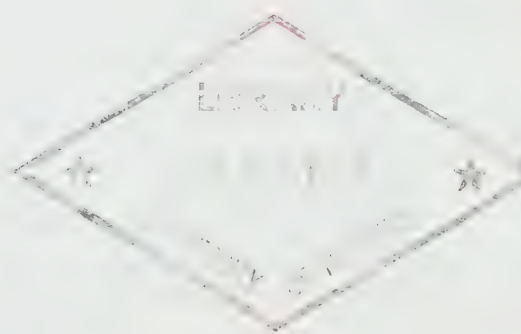
Rapport du Vérificateur général du Canada à la
Chambre des communes pour l'année financière
terminée le 31 mars 1982—Notes de vérification
contenues dans les paragraphes 15.8 à 15.12 concernant
le ministère de l'Expansion économique régionale

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the

Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Ralph Ferguson
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Ron Huntington
André Maltais
Gus Mitges
John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 3, 1983

(89)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:10 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Huntington, Kelly, Lang and Thomson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. R.M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch; Mr. R. Simpson, Audit Director, Audit Operations Branch. *From the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion:* Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; Mr. R.E. Brown, Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments; Mr. John Wansbrough, Director, Forest Products. *From the Cape Breton Development Corporation:* Mr. G. Skerret, Vice-President—Treasurer. *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:* Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* Mr. R. Ranger, Director, Public Accounts Directorate.

In accordance with its permanent Order of Reference, contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, commenced consideration of the following Audit Notes:

(a) paragraph 15.8—Department of Regional Economic Expansion—Joint venture in provincial revolving fund sets dangerous precedent;

(b) paragraph 15.9—Department of Regional Economic Expansion—Irregular \$2.7 million incentive payment preceding closure of a company;

(c) paragraph 15.10—Department of Regional Economic Expansion—Poor cash management;

(d) paragraph 15.11—Department of Regional Economic Expansion—Additional plant capacity funded without demonstrated need; and

(e) paragraph 15.12—Department of Regional Economic Expansion—Risk of major loss on loan guarantees and possible lack of value for money in assistance payments.

Messrs. Dubois and Montreuil made statements and, with the other witnesses, answered questions.

In accordance with an order of the Committee at the meeting held on Tuesday, February 15, 1983, the Chairman authorized that the following documents, submitted by the Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Com-

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 3 MAI 1983

(89)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h10 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Hovdebo, Huntington, Kelly, Lang et Thomson.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams et M. T. Wileman.

Témoins: Du bureau du Vérificateur général du Canada: M. R.M. Dubois, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification; M. R. Simpson, directeur des vérifications, Direction des opérations de vérification. *Du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale:* M. Robert C. Montreuil, sous-ministre; M. R.H. Marshall, Contrôleur, M. R.E. Brown, sous-ministre adjoint, Projets régionaux et investissements de l'état; M. John Wansbrough, directeur, Produits forestiers. *De la Société de développement du Cap-Breton:* M. G. Skerret, vice-président—trésorier. *Du bureau du Secrétaire du Conseil du Trésor:* M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne. *Du bureau du Contrôleur général du Canada:* M. R. Ranger, directeur, Direction générale des comptes publics.

Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et entreprend l'étude des notes de vérification suivantes:

a) paragraphe 15.8—ministère de l'Expansion économique régionale—la participation fédérale à un fonds renouvelable provincial crée un précédent dangereux;

b) paragraphe 15.9—ministère de l'Expansion économique régionale—subvention incorrecte de 2.7 millions à une société sur le point de fermer ses portes;

c) paragraphe 15.10—ministère de l'Expansion économique régionale—mauvaise gestion de l'encaisse;

d) paragraphe 15.11—ministère de l'Expansion économique régionale—agrandissement d'une usine financée sans besoin manifeste; et

e) paragraphe 15.12—ministère de l'Expansion économique régionale—risque de pertes importantes liées à des garanties de prêts et possibilités d'un manque d'optimisation des ressources dans le cas de paiements d'aide.

MM. Dubois et Montreuil font des déclarations puis, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Conformément à un ordre de renvoi du Comité adopté à la séance du mardi 15 février 1983, le président permet que les documents suivants soumis par le sous-ministre du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique

merce and Regional Economic Expansion, be filed with the Clerk of the Committee as Exhibits:

Document entitled "Enterprise Development Regulations", dated January 21, 1982 (*Exhibit P*); and

Membership of Enterprise Development Boards, both Federal and Provincial (*Exhibit Q*).

At 12:40 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

régionale soient déposés auprès du greffier du Comité comme pièces:

Document intitulé «Règlements pour l'expansion des entreprises» en date du 21 janvier 1982 (*Pièce P*); et

Membres des conseils d'administration de l'Expansion des entreprises, domaine fédéral et domaine provincial (*Pièce Q*).

A 12h40, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, May 3, 1983

• 1111

The Chairman: Order, please. In accordance with its permanent order of reference contained in the House of Commons standing orders the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and in particular is commencing consideration of the audit notes contained in paragraphs 15.8, 15.9, 15.10, 15.11 and 15.12 of the Auditor General's report.

I welcome our witnesses this morning, and as usual at the table beside me we have from the Office of the Auditor General of Canada Mr. Ray Dubois, Deputy Auditor General; Mr. Roger Simpson, Audit Director of the Audit Operations Branch; and Mr. L.M. McGimpsey, Assistant Auditor General in the Audit Operations Branch. At the side table, from the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion, we have Mr. K. Von Finckenstein, Director of Legal Services; Mr. John Wansbrough, Director of Forest Products; Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; and Mr. R.E. Brown, Assistant Deputy Minister for Regional and Industrial Projects and Crown Investments. From the Cape Breton Development Corporation we have Mr. G. Skerret, Vice-President and Treasurer; from the Office of the Secretary of the Treasury Board Mr. Hugh Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division; and from the Office of the Comptroller General of Canada Mr. R. Ranger, Director, Public Accounts Directorate.

Welcome, gentlemen.

Now, the statements provided will be printed at this point in today's *Minutes of Proceedings and Evidence* in accordance with our normal practice, in the following order: first the statement by the Deputy Auditor General of Canada; and second, the statement by the Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion.

Statement by Mr. R. Dubois (Deputy Auditor General of Canada):

In 1982 we carried out an attest and authority audit of the Department of Regional Economic Expansion as part of the annual audit of the accounts of Canada. The audit covered a period prior to the re-organization of DREE and Industry, Trade and Commerce. The notes included in the annual report result from various lines of enquiry and consequently there is no common linkage between them.

In paragraph 15.8 we refer to the involvement of the Crown in a provincial revolving fund. The main concern is the precedent established by this arrangement where moneys can be spent for the program without providing information to

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 3 mai 1983

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. Conformément à son ordre de renvoi permanent contenu dans les Règlements de la Chambre des communes, le Comité poursuit l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982 et plus particulièrement l'étude des observations se trouvant aux paragraphes 15.8, 15.9, 15.10, 15.11 et 15.12.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins. Comme d'habitude, à côté de moi se trouvent les représentants du Bureau du Vérificateur général, M. Ray Dubois, sous-vérificateur général; M. Roger Simpson, directeur des vérifications, Direction des opérations de vérification; et M. L.M. McGimpsey, vérificateur général adjoint, Direction des opérations de vérification. Sur le côté, représentant le ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale, nous avons M. K. Von Finckenstein, directeur des Services du contentieux; M. John Wansbrough, directeur des produits forestiers; M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé; M. Robert C. Montreuil, sous-ministre; M. R.H. Marshall, contrôleur; et M. R.E. Brown, sous-ministre adjoint pour les projets régionaux et les investissements de l'État. Représentant la Société de développement du Cap-Breton, nous avons M. G. Skerret, vice-président trésorier; représentant le Bureau du secrétaire du Conseil du Trésor, nous avons M. Hugh Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne; et représentant le bureau du Contrôleur général du Canada, nous avons M. R. Ranger, directeur Comptes publics.

Messieurs, bienvenue.

Les déclarations qui nous ont été communiquées figureront à cet endroit du compte rendu de la séance d'aujourd'hui conformément à notre pratique habituelle selon l'ordre suivant: premièrement, la déclaration du sous-vérificateur général, deuxièmement, la déclaration du sous-ministre du ministère de l'Industrie du Commerce et de l'Expansion économique régionale.

Commentaire d'introduction de M. R. Dubois (sous-vérificateur général du Canada):

En 1982, nous avons mené une vérification d'attestation et des autorisations du ministère de l'Expansion économique régionale dans le cadre de la vérification annuelle des comptes du Canada. Cette vérification a été effectuée avant la réorganisation du MEER et du ministère de l'Industrie et du Commerce. Les notes consignées dans le Rapport annuel ont trait à divers secteurs et, par conséquent, n'ont pas de lien commun entre elles.

Dans le paragraphe 15.8, nous avons traité de la participation de la Couronne à un fonds renouvelable provincial. Notre principale préoccupation à cet égard se rapporte au précédent établi par cette entente selon laquelle il peut y avoir des fonds

[Text]

Parliament that would allow it to approve or scrutinize the matter.

Paragraph 15.9 deals with the issue of inadequate control by DREE over a crucial aspect of its program. As the cheque was jointly payable to the applicant and the banker, it was incumbent on DREE to check the status of the financial relationships between the parties. Doing so would have identified the problem of financial vulnerability.

The committee may wish to obtain information from DREE on any changes made to its procedures that would prevent this situation from arising in the future. It may also wish to determine whether DREE has taken steps to recover any of the lost funds.

As stated in Chapter 2 of our report, we have concerns over the accountability of Crown corporations. At earlier meetings of the committee this year, the Auditor General expressed concern about departments paying funds to Crown corporations in advance of need. Paragraph 15.10 is a further example of poor cash management. Cape Breton Development Corporation (Devco) is funded by appropriations for coal division capital expenditures. Devco requested funds when commitments were made for equipment, even though delivery and payment were not due until later. DREE, in return, paid the funds on request from Devco without checking to determine whether they were actually required at the time of payment.

This note was not intended to criticize the capital expenditure policies of Devco, of which the Auditor General is not the auditor, but to highlight a weakness in cash management practices in DREE.

At the conclusion of the audit, the department advised that it would review its over-all role with regard to Devco. It is our view that payments by DREE should be based on cash needs.

The case described in 15.11 deals with the procedures carried out by DREE in granting assistance. Specifically, 15.11 relates to the decision process. DREE refers details of applications to other departments for advice when their particular expertise can add to the analysis and decision. In the case described in our report, DREE chose to fund a feed mill that was rebuilt with 20% greater capacity, even though Agriculture Canada had expressed reservations concerning future expansion of the industry in that area, and DREE had identified local surplus capacity. Since our audit, DREE has introduced a formal process to review and decide on all major cases where the evidence provided by a department raises concerns on the planned expenditures.

[Translation]

dépensés à nouveau pour le programme en question, sans que l'on fournisse au Parlement l'information qui lui permettrait de donner ou non son approbation, ou encore d'examiner avec soin toute la question.

Le paragraphe 15.9 indique le que MEER n'a pas exercé un contrôle approprié sur un aspect vital de son programme. Comme le chèque était payable, et au conadidat et à sa banque, il incombait au MEER de vérifier l'état des relations financières entre ces deux parties. Ce faisant, il aurait décelé le problème de vulnérabilité financière.

Le Comité désirera peut-être obtenir des renseignements du MEER, à savoir si celui-ci a modifié ses procédés de façon à ce que cette situation ne se reproduise plus à l'avenir. De plus, le comité voudra peut-être savoir si le MEER a pris des mesures pour recouvrer une certaine partie des fonds perdus.

Comme nous l'avons énoncé au chapitre 2 de notre Rapport nous éprouvons des inquiétudes à propos de l'obligation de rendre compte des sociétés de la Couronne. Au cours de réunions précédentes qu'a tenues le Comité cette année, le vérificateur général a exprimé ses préoccupations à l'égard des ministères qui versent des fonds à des sociétés de la Couronne avant que cela soit nécessaire. Le paragraphe 15.10 est un autre exemple de mauvaise gestion de la trésorerie. La Société de développement du Cap-Breton reçoit des crédits parlementaires qui lui permettent de recouvrer les dépenses en capital de la division du charbon. Après que les engagements furent passé relativement à l'acquisition de matériel cette société demanda des fonds bien que la livraison et le paiement ne devaient pas être effectués qu'ultérieurement. Le MEER versa alors les fonds que demandait cette société sans s'être auparavant assuré si ces fonds étaient réellement nécessaires au moment du versement.

Cette note n'avait pas pour but de critiquer les politiques de dépenses en capital de la Société de développement du Cap-Breton, dont le vérificateur général ne fait pas la vérification, mais visait plutôt à souligner une lacune qui avait été décelée dans les pratiques de gestion de la trésorerie du MEER.

Une fois la vérification terminée, le ministère nous a avisés qu'il examinerait son rôle global vis-à-vis de la Société de développement du Cap-Breton. À notre avis, les paiements que verse le MEER devraient se fonder sur des besoins de trésorerie.

Le cas décrit dans le paragraphe 15.11 traite des procédés que suit le MEER lorsqu'il accorde des subventions. Ce paragraphe porte plus particulièrement sur le processus décisionnel. Le MEER soumet les détails de certaines demandes à d'autres ministères lorsque les compétences de ces derniers peuvent lui être utiles au cours de l'analyse et de la prise de décisions. Dans le cas mentionné dans notre Rapport, le MEER a décidé de financer la reconstruction d'une usine de produits d'alimentation pour animaux qui comprenait un accroissement de 20 p. 100 de la capacité productive initiale, bien qu'Agriculture Canada ait émis des réserves sur les possibilités d'expansion de cette industrie dans la région en question et bien que le MEER ait relevé une capacité productive excédentaire dans cette même région. Depuis notre vérification, le MEER a établi un processus officiel selon

[Texte]

Finally, paragraph 15.12 contains information that we believe should be brought to Parliament's attention. It refers to a cost-sharing agreement between Canada and Nova Scotia for partial modernization of SYSCO's plant and to a \$57 million contingent liability of the Crown. Perhaps the Department can update the committee on the current state of SYSCO's order book and the status of the cost-sharing agreement.

Statement by Mr. R. Montreuil (Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion):

Mr. Chairman, I am pleased to appear once again with my colleagues before your committee on Public Accounts.

As I pointed out in my previous appearance, much has happened to the organization of my former Department of Regional Economic Expansion—since the end of the fiscal year—March 31, 1982. Since then, as I mentioned last week, we have been working hard and long to meld together the regional expertise of DREE with the sectoral strengths of the industry, small business and tourism components of the Department of Industry, Trade and Commerce.

Throughout this exercise we have endeavoured to address the concerns of the auditor General expressed in the report under study, in particular, the various management principles governing program operation.

As outlined by the Deputy Auditor General, Mr. Dubois, we will be discussing paragraphs 15.8 through 15.12 of the 1982 AG's report, all of which relate to the Department of Regional Economic Expansion.

In view of the greatly changed mandate now in place, I will not comment on all sections under study at the present time, but will be prepared with my colleagues to answer any questions the committee may wish to ask.

I would like, however, at this time to point out that many of the programs of DREE in the past involved not only other government departments but also provincial governments. One case in point is that outlined in paragraph 15.10, referring to Ontario and, of course, in DEVCO's case, this has ramifications on a government-wide basis for a policy decision re funding of Crown corporations.

While last week I tried to outline as succinctly as possible our combined department's objectives and operating principles, this week I will focus on our strategic priorities.

[Traduction]

lequel il examine tous les cas importants et prend les décisions qui s'imposent, lorsque les preuves apportées par un ministère mettent en question les dépenses prévues.

Finalement, le paragraphe 15.12 renferme de l'information qui, à notre avis, devrait être portée à l'attention du Parlement. Ce paragraphe a trait à une entente à frais partagés entre le Canada et la Nouvelle-Écosse pour la modernisation partielle des installations de la SYSCO et fait état d'un passif éventuel de 57 millions de dollars concernant la Couronne. Le ministère pourrait peut-être renseigner le Comité sur le volume actuel de commandes à la SYSCO et pourrait également lui dire où en est rendue l'entente à frais partagés.

Discours de M. R. Montreuil (sous-ministre, ministère de l'Expansion économique régionale et Industrie et Commerce):

Monsieur le président, permettez-moi d'abord de vous dire combien mes collègues et moi sommes heureux de venir rencontrer de nouveau les membres du Comité des comptes publics.

Comme je l'ai mentionné la semaine dernière au Comité, plusieurs facteurs sont venus modifier l'organisation de l'ancien ministère de l'Expansion économique régional (MEER) depuis la fin de l'année financière, le 31 mars 1982. Depuis, comme je l'ai souligné la dernière fois, nous n'avons pas ménagé les efforts pour atteindre notre objectif, c'est-à-dire réunir les compétences régionales du MEER et les compétences sectorielles des volets industries, petites entreprises et tourisme du ministère de l'Industrie et Commerce.

Pendant toute cette démarche, nous nous sommes employés à trouver une solution aux préoccupations formulées par le vérificateur général dans le rapport à l'étude plus particulièrement en ce qui touche les diverses modalités de gestion régissant la mise en oeuvre des programmes.

Comme l'a fait remarquer le sous-vérificateur général du Canada, M. Dubois, nous nous arrêterons aux paragraphes 15.8 à 15.12 du rapport de 1982 du vérificateur général, qui ont tous trait au ministère de l'Expansion économique régionale.

Compte tenu des modifications considérables apportées au mandat du ministère, je ne m'attarderai pas à toutes les sections à l'étude; toutefois mes collègues et moi sommes disposés à répondre à toutes les questions des membres du Comité.

Je tiens cependant à faire remarquer que bon nombre des anciens programmes du MEER nécessitaient non seulement la participation d'autres ministères, mais également celle des gouvernements provinciaux, à titre d'exemple, mentionnons le cas souligné au paragraphe 15.10 ayant trait à l'Ontario; le cas de la DEVCO aura évidemment une incidence sur tout le gouvernement en ce qui touche la décision relative au financement des sociétés d'État.

La semaine dernière, j'ai tenté d'énoncer de la façon la plus concise possible les objectifs et les modalités de fonctionnement de l'I. et C. et du MEER cette fois, je vous entretiendrai des priorités en matière de stratégie.

[Text]

As you will recognize, many of these priorities were addressed in the recent budget speech and in subsequent announcements in the House of Commons by the responsible ministers.

While many of these priorities will be formulated in other departments, much of the delivery to the business community will be through ITC/REE, and in particular, in the regional context.

Priority will be placed on the encouragement of investments which increase productivity particularly through innovative production processes and on investments to develop new products and services.

In addition to encouraging productivity improvements and innovation, another priority will be the aggressive development of new markets, both at home and abroad.

Assistance will also be proffered, on a priority basis, to encouraging investments which enable firms and their workers to adjust to changing competitive conditions.

In addition to attaching priority to these three types of activity—productivity and innovation, market development, and adjustment; the department will also give priority to certain specific investments.

One important area in this regard will be meeting the requirements of viable small businesses. Such firms have particular needs for management, financial and technical information, advice and assistance.

Secondly, work will be undertaken to identify strategic needs of particular regions and sectors. Priority will then be assigned to projects of special significance in meeting these particular needs.

Finally, major resource and energy projects in Canada and abroad can generate large and unique industrial development benefits. Priority will be given to making sure that firms across Canada make the necessary investments to share fully on a competitive basis in these benefits.

Thank you for your attention. Once again, with the assistance of my colleagues, I am prepared to answer your questions.

The Chairman: Also, as is our custom, we will provide a brief opportunity for a last-minute statement from either Mr. Dubois or Mr. Montreuil.

Mr. Montreuil.

Mr. R. Montreuil (Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): Mr. Chairman, other than adding that the minister, as you are aware, in the House on Thursday launched the process for the establishment of the new ministry, and a press conference was held on Friday . . . So the process is launched for the creation of the new department.

[Translation]

Vous allez en convenir, bon nombre de ces priorités ont été prises en considération récemment dans le discours du budget, puis réitérées par les ministres responsables lors d'annonces subséquentes à la Chambre des communes.

Même si ces priorités sont en grande partie formulées dans d'autres ministères, c'est l'Industrie et Commerce et le MEER qui verront à leur application auprès du milieu des affaires et, en particulier dans le contexte régional.

La priorité sera accordée à la promotion des investissements qui favorisent l'accroissement de la productivité, plus précisément au moyen de procédés de fabrication innovateurs, ainsi que grâce à des investissements pour la mise au point de produits et de services.

Outre la priorité visant à favoriser l'accroissement de la productivité et l'innovation, mentionnons la recherche dynamique de nouveaux marchés, et ce tant au pays qu'à l'étranger.

De plus, on accordera de l'aide, en tenant compte des priorités, aux investissements qui permettront aux entreprises et à leurs travailleurs de s'adapter à un milieu concurrentiel en constante évolution.

En plus de donner la primauté à ces trois genres d'activité (productivité et innovation, expansion des marchés, adaptation), le ministère favorisera certains investissements particuliers, à cet égard.

Un élément important consistera à satisfaire aux exigences des petites entreprises rentables. Ces firmes éprouvent des besoins précis en matière de gestion, d'information financière et technique, de conseils et d'aide.

En deuxième lieu, nous nous emploierons à déterminer les besoins stratégiques de régions et de secteurs particuliers, nous accorderons la priorité aux projets qui permettront de satisfaire à ces besoins spéciaux.

Enfin, les grands projets dans les secteurs des ressources naturelles et de l'énergie au Canada et à l'étranger peuvent susciter d'immenses retombées et des retombées uniques, au chapitre de l'Expansion industrielle, nous veillerons à ce que les entreprises partout au Canada effectuent les investissements nécessaires pour bénéficier au maximum de ces avantages et ce, de façon concurrentielle.

Je vous remercie de votre attention et permettez-moi de vous rappeler que mes collègues et moi sommes à votre entière disposition pour répondre à vos questions.

Le président: Egalement comme à notre habitude, nous offrons à M. Dubois ou à M. Montreuil la possibilité de faire une petite déclaration de dernière minute.

Monsieur Montreuil.

M. R. Montreuil (sous-ministre, ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Expansion économique régional): Monsieur le président, vous n'êtes pas sans ignorer que jeudi à la Chambre, le ministre a lancé le processus de création d'un nouveau ministère et qu'une conférence de presse a eu lieu vendredi . . . la machine est donc en marche pour l'établissement de ce nouveau ministère.

[Texte]

The Chairman: Thank you.

Before I go to questions, I just want to remind the members of the committee and the witnesses that we really want to concentrate today on the specific complaints and solutions to those complaints contained in paragraphs 15.8 to 15.12. I think we gave the reorganization a pretty good shot last time and if we can try to hit the nail on the head, so to speak, then we will commence with Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: Thank you, Mr. Chairman.

First of all I should welcome the members from the department. We have been a couple of days with you already, so we are getting used to the idea.

The idea of bypassing the normal appropriation process in getting funds: is this a usual procedure in the department, or is this something that just happened in this particular case?

• 1115

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, if I may respond to that, I would say that it is an unusual practice. It is one, though, that in the context of the negotiation of the subsidiary agreement with the Province of British Columbia... It had been requested from the outset by the province to seek a revolving fund in order to carry out the mandate and the provisions of that particular subsidiary agreement, which was ultimately agreed to, and this with the approval of the Cabinet committee and Treasury Board. But it is not a common practice.

Mr. Hovdebo: Maybe the Auditor General could answer this. Is this a single example, or is this one of a number of examples?

Mr. R.M. Dubois (Deputy Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, it is a single example.

Mr. Hovdebo: Again to the Auditor General: does the Financial Administration Act provide for revolving funds, or is that not what you are aiming at here in your comment?

Mr. R. Dubois: Mr. Chairman, the point we are making is that the funds were taken out of the Consolidated Revenue Fund on the basis that the money would flow back into the Consolidated Revenue Fund, and the following agreement that was made, in our opinion, should have been brought to the attention of Parliament, because it affects moneys flowing out of the Consolidated Revenue Fund or moneys that should have come back in.

Mr. Hovdebo: However, there are lots of other revolving plans where that also happens.

Mr. R. Dubois: Agreed. There is no problem with the setting up of a revolving fund as long as there is parliamentary approval.

Mr. Hovdebo: Thank you.

Has the department done anything about this particular comment of the Auditor General?

[Traduction]

Le président: Merci.

Avant de passer aux questions, je voudrais simplement rappeler aux membres du Comité et aux témoins que nous souhaitons faire porter notre étude d'aujourd'hui sur les plaintes et les solutions proposées contenues aux paragraphes 15.8 à 15.12. Je crois que nous avons longuement débattu de la réorganisation la dernière fois et que nous devrions nous attaquer, littéralement à ces paragraphes. Nous commencerons avec M. Hovdebo.

M. Hovdebo: Merci, monsieur le président.

Premièrement, bien que cela fasse déjà quelques jours que nous nous revoyons, je devrais quand même souhaiter la bienvenue aux fonctionnaires du ministère.

Il vous est reproché de ne pas avoir demandé les approbations nécessaires pour obtenir des fonds. Le faites-vous souvent ou est-ce un cas isolé?

M. Montreuil: Monsieur le président, je dirais que c'est inhabituel. Il faut cependant le replacer dans le contexte de la négociation de l'entente auxiliaire avec la province de la Colombie-Britannique... Au départ, la province avait réclamé la constitution d'un fonds renouvelable pour permettre la réalisation de cette entente auxiliaire, et cette demande avait été finalement acceptée sur l'approbation du Comité du Cabinet et du Conseil du Trésor. Cependant, ce n'est pas habituel.

M. Hovdebo: Le Vérificateur général pourrait peut-être me dire si c'est un exemple unique ou si c'est un exemple parmi d'autres?

M. R.M. Dubois (sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada): Monsieur le président, c'est un exemple unique.

M. Hovdebo: Est-ce que la Loi sur l'administration financière permet la constitution de fonds renouvelables ou le contestez-vous justement dans votre commentaire?

M. R. Dubois: Monsieur le président, nous disons que ces fonds ont été prélevés sur le Fonds du revenu consolidé, étant entendu qu'ils y seraient reversés et l'entente conclue à ce sujet, à notre avis, aurait dû être portée à l'attention du Parlement, car il s'agit de sommes sortant du Fonds du revenu consolidé et qui auraient dû y retourner.

M. Hovdebo: Nombre de fonds renouvelables opèrent de la même manière.

M. R. Dubois: C'est exact. La constitution d'un fonds renouvelable ne pose pas de problème tant qu'il y a approbation parlementaire.

M. Hovdebo: Merci.

Le ministère a-t-il pris des mesures à la suite de ce commentaire du Vérificateur général?

[Text]

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I think in our view the establishment of an annual expenditure plan, which is a provision of the subsidiary agreement, together with the requirement of an annual audit and an operational report considering the operations of the revolving fund—are important elements in safeguarding the interests of Canada. As I said earlier, Mr. Chairman, we do not propose to make general use of the revolving fund method, but in this case it was felt that it was one that would be subject to review and that we would still be furthering our efforts of fostering development in British Columbia through the utilization of the funds under the IDSA agreement.

Mr. Hovdebo: Who monitors this revolving fund in the Comptroller General's office? Who monitors such a revolving fund, or this particular revolving fund?

Mr. R. Ranger (Director, Public Accounts Directorate, Office of the Comptroller General): Mr. Chairman, if I may answer for the Office of the Comptroller General, the monitoring of revolving funds is not done per se by the Office of the Comptroller General. Rather, we develop an overall policy as to when a revolving fund should be utilized and then we allow the department to do the monitoring within, or the Office of the Auditor General, to make sure that it is a proper application of a revolving fund. So all we do is establish the general policy.

Mr. Huntington: May I have a supplementary on that?

Mr. Hovdebo: I was just going to say, Mr. Chairman, that I am through on that particular subject, so if there are others . . .

Mr. Huntington: Does the Office of the Comptroller General, Mr. Chairman, endorse this practice of a department or a ministry creating a revolving fund without coming back and getting parliamentary approval? Are you supportive of paragraph 15.8 of the Auditor General in drawing it to our attention?

Mr. Ranger: To that I have to say, Mr. Chairman, that whenever a true revolving fund is created, the policy of the government or of the Office of the Comptroller General is to require that parliamentary approval be obtained. So the answer to your question is if it is a type of revolving fund which is anticipated by our policy, in that case parliamentary approval is required.

• 1120

Mr. Huntington: So the issue here, then, Mr. Chairman, is that the department went ahead and created a revolving fund without getting parliamentary approval. What are we going to do about it?

The Chairman: As a supplementary to clear this point up . . . This fund is now under the control of the British Columbia government and there is no supervision or involvement whatever by the federal government: is that correct?

[Translation]

M. Montreuil: Monsieur le président, à notre avis, la préparation d'un plan annuel de dépenses, une des clauses de l'entente auxiliaire, s'ajoutant à l'obligation d'une vérification annuelle et d'un rapport sur l'utilisation du fonds renouvelable sont des éléments importants garantissant les intérêts du Canada. Comme je l'ai dit plus tôt, monsieur le président, nous ne nous proposons pas de généraliser l'utilisation de la méthode des fonds renouvelables, mais dans ce cas nous avons estimé que ce fonds serait soumis à révision et que son utilisation dans le cadre de cette entente auxiliaire de développement industriel nous permettrait de favoriser encore plus le développement de la Colombie-Britannique.

M. Hovdebo: Qui surveille les opérations de ce fonds renouvelable au Bureau du Contrôleur général? Qui a la responsabilité de cette surveillance?

M. R. Ranger (directeur, Comptes publics, Bureau du Contrôleur général): Monsieur le président, ce n'est pas le Bureau du Contrôleur général qui se charge lui-même de la surveillance des opérations de ces fonds renouvelables. Nous avons publié une politique générale quant à l'utilisation des fonds renouvelables et nous délégons au ministère ou au Bureau du Vérificateur général la responsabilité de veiller à ce que l'application de cette politique générale soit respectée. Nous formulons simplement une politique générale.

M. Huntington: Pourrais-je poser une question supplémentaire?

M. Hovdebo: J'allais dire justement, monsieur le président, que j'en avais terminé avec cette question et par conséquent, s'il y a d'autres . . .

M. Huntington: Monsieur le président, le Bureau du Contrôleur général avalise-t-il cette pratique d'un ministère constituant un fonds renouvelable sans approbation préalable du Parlement? Trouve-t-il normal que le Vérificateur général attire notre attention à ce sujet au paragraphe 15.8?

M. Ranger: Je répondrai simplement, monsieur le président, que chaque fois qu'un fonds renouvelable authentique est constitué, la politique du gouvernement ou du Bureau du Contrôleur général est de requérir qu'il obtienne l'approbation parlementaire. S'il s'agit d'un fonds renouvelable du type envisagé par notre politique, l'approbation parlementaire est requise.

M. Huntington: Donc, monsieur le président, dans le cas qui nous occupe, le ministère a constitué un fonds renouvelable, sans demander l'approbation parlementaire. Que devons-nous faire?

Le président: Une petite question pour essayer de mieux comprendre . . . C'est maintenant le gouvernement de la Colombie-Britannique qui supervise les opérations de ce fonds, et le gouvernement fédéral n'exerce aucun contrôle, n'est-ce pas?

[Texte]

Mr. Montreuil: That, Mr. Chairman, is not correct, because there is a committee which is a federal-provincial committee overseeing the operations of that particular sub-agreement. So there is monitoring and there is control, because effectively, although the implementation essentially is carried out by a provincial agency, it is a joint committee of both federal and provincial officials. Again, I reiterate that any funds expended in any single year require the approval of the respective ministers of both governments.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, the Auditor General points out in the last paragraph of 15.8 that it creates a dangerous precedent if it removes funds from the Consolidated Revenue Fund and allows them to be loaned out again without parliamentary scrutiny. There is an essential issue at stake here that the Auditor General has brought to the attention of your committee. I just do not think it is good enough for departments to be doing this without the approval of Parliament, particularly when the Office of the Comptroller General says they should have it.

The Chairman: Mr. Dubois.

Mr. R. Dubois: Mr. Chairman, the point that our office is making is not that government does not have the situation under adequate control. The point is that this was done without parliamentary approval and without parliamentary control. Since we are dealing with funds from the Consolidated Revenue Fund, I think we are dealing with a fundamental principle: that this type of situation should be subject to parliamentary approval.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, in light of the fact that there was not parliamentary approval, what is the Auditor General's recommendation? Do we ask for the funds back until they get it?

Mr. R. Dubois: Mr. Chairman, perhaps it could be approved. A retroactive approval, perhaps, is possible in this case. I have no immediate solution.

Mr. Kelly: It is not illegal, is it? It may be unprincipled, but it is not illegal.

May I ask a question?

The Chairman: Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Is this in fact a precedent? Is this the first revolving fund that has ever been created, or have there in fact been lots of other examples in the past where revolving funds have been created in this manner?

Mr. Ranger: May I answer the question on that? There are presently 11 revolving funds that exist.

Perhaps I could explain what a revolving fund is. A revolving fund is a device whereby a budgetary appropriation is created, and with parliamentary approval it allows funds to be recovered and credited to the revolving fund. Revolving funds will exist whenever goods and services are provided on a cost-recoverable basis. So that is the first criterion of a revolving fund: that we must sell goods and services.

[Traduction]

M. Montreuil: Monsieur le président, ce n'est pas exact car un comité fédéral-provincial supervise les opérations pour cette entente auxiliaire. Il y a donc surveillance et contrôle car si pour l'essentiel, ce programme est administré par un organisme provincial, il reste qu'il y a un comité de surveillance mixte de fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Je répète que toutes les sommes dépensées au courant d'une année doivent être approuvées par les ministres respectifs des deux gouvernements.

M. Huntington: Monsieur le président, dans le dernier paragraphe du 15.8, le Vérificateur général estime que cela crée un précédent dangereux puisque cela permet l'utilisation de sommes tirées du Fonds du revenu consolidé et le consentement de prêts sans qu'il y ait contrôle parlementaire. Le Vérificateur général porte à notre attention une question fondamentale. Il est inacceptable que les ministères fassent ce genre de choses sans l'approbation du Parlement, surtout lorsque le Bureau du Contrôleur général dit qu'il ne devrait pas l'avoir fait.

Le président: Monsieur Dubois.

M. R. Dubois: Monsieur le président, nous ne disons pas que le gouvernement n'exerce pas un contrôle suffisant. Nous disons que cela a été fait sans approbation ni contrôle parlementaires. S'agissant de fonds tirés du Fonds du revenu consolidé, nous estimons qu'il s'agit d'une question de principes, ce genre d'initiatives devraient être soumises à l'approbation parlementaire.

M. Huntington: Monsieur le président, étant donné qu'il n'y a pas eu approbation parlementaire, quelle est la recommandation du Vérificateur général? Demandons-nous le reversement de ces fonds jusqu'à ce que cette approbation soit donnée?

M. R. Dubois: Monsieur le président, il serait peut-être possible dans ce cas d'accorder une approbation rétroactive. Je n'ai pas de solution immédiate.

M. Kelly: Ce n'est pas illégal, n'est-ce pas? Il y a peut-être manque de principes, mais ce n'est pas illégal.

Pourrais-je poser une question?

Le président: Monsieur Kelly.

M. Kelly: Est-ce vraiment un précédent? Est-ce le premier fonds renouvelable qui ait jamais été constitué de cette manière, ou y a-t-il déjà eu beaucoup d'autres exemples de ce genre dans le passé?

M. Ranger: Pourrais-je répondre à cette question? Il existe actuellement 11 fonds renouvelables.

Je pourrais peut-être vous expliquer ce qu'est un fonds renouvelable. Un fonds renouvelable est un instrument permettant de créer une affectation budgétaire, et l'approbation parlementaire autorise le versement de crédits à ce fonds renouvelable. Il y aura toujours des fonds renouvelables chaque fois que des biens et des services seront fournis sur une base de recouvrement des coûts. C'est le premier critère d'un fonds renouvelable: il faut qu'il y ait vente de biens et de services.

[Text]

Secondly, it must be . . .

Mr. Kelly: Does that meet the criteria here?

Mr. Ranger: Well, from my reading—I am not that familiar—being from the Comptroller General, I am dealing with the theory. It appears that what we are dealing with here is the transferring of money. No goods or services have been provided. So the question that has to be put is, since we are dealing with the transfer of money, there are normally two ways of dealing with a transfer of money. You either give it away, in which case it is a budgetary transfer payment, or you transfer it on a recoverable basis. So the question that has to be addressed is, are the funds recoverable?

You were asking whether this was a revolving fund, and I say if it does not provide goods and services on a recoverable basis—that is, the government recovers its costs—it is not necessarily a true revolving fund, in the sense that we normally use the words.

Mr. Kelly: What would you call it? What kind of animal is it?

• 1125

Mr. Ranger: As I say, it can be either a transfer payment . . . If it is a transfer payment, then funds are provided and are not recoverable, and then it is a grant or contribution. If funds are provided on a recoverable basis, there should be nonbudgetary appropriations. There should be an agreement that funds are recoverable and that they should appear, as a result, on our statement of assets and liabilities. But the question that should be addressed is, is it an outright outlay where we do not recover, or is there a chance we are going to recover the funds?

Mr. Kelly: When you say “recover”, you mean at some point in time.

Mr. Ranger: At some time in the future, funds would flow back into the Consolidated Revenue Fund.

Mr. Kelly: Presumably they will be flowing back starting in 1992.

Mr. Ranger: Yes. I am not aware of the particulars of this . . .

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman, if I may interject. The amendment to the agreement provides for . . . It is a 50:50 shared-cost agreement; and in 1992, the province is under commitment to reimburse the federal government for its contribution under that tranche of the subsidiary agreement which provides low-interest loans to help communities and service industrial parks in British Columbia.

Mr. Kelly: Presumably B.C. money is circulating in the same fashion.

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, the thing is you still cannot justify an essential issue here. We have a growing modern government, the control of which is of increasing concern to just about everybody in Canada. We have just had explained

[Translation]

Deuxièmement, il faut . . .

M. Kelly: Ce critère est-il satisfait dans ce cas?

M. Ranger: Je travaille pour le Contrôleur général, je ne connais pas ce cas particulier, ce qui m'intéresse, c'est la théorie. Il me semble qu'il s'agit ici de transferts de fonds. Il ne s'agit pas de biens ou de services. S'agissant de transferts de fonds, il y a normalement deux possibilités d'action. Soit vous donner ces fonds et dans ce cas, il s'agit d'un paiement de transfert budgétaire, soit vous les transférer sur une base de recouvrement. Il faut donc se demander si ces fonds sont recouvrables?

Vous m'avez demandé s'il s'agissait d'un fonds renouvelable. S'il ne s'agit pas de la fourniture de biens et de services sur une base recouvrable—si le gouvernement n'est pas remboursé—cela ne correspond pas forcément à un fonds renouvelable au sens que nous donnons normalement à cette expression.

M. Kelly: Quel nom lui donneriez-vous? Quel genre d'animal est-ce?

M. Ranger: Comme je viens de le dire, cela peut soit être un paiement de transfert. Si c'est un paiement de transfert, ce sont des fonds non recouvrables et dans ce cas, c'est une subvention ou une contribution. S'ils sont recouvrables, il devrait y avoir affectations non budgétaires. Ces fonds devraient être reconnus comme recouvrables et ils devraient, en conséquence, figurer dans nos avoirs et nos passifs. Il faudrait cependant se demander s'il s'agit d'un déboursé sans recouvrement ou s'il y a une chance de recouvrement?

M. Kelly: Lorsque vous parlez de «recouvrement», vous voulez dire à une date ultérieure.

M. Ranger: À une date ultérieure, ces fonds devraient être reversés au Fonds du revenu consolidé.

M. Kelly: Il est à supposer que ce retour commencera à partir de 1992.

M. Ranger: Oui. Je ne connais pas les détails de cette . . .

M. Montreuil: Si je peux me permettre, monsieur le président, c'est exact. L'amendement à l'entente prévoit. C'est une entente de coûts partagés à 50 p. 100; et en 1992, la province s'est engagée à rembourser la contribution du gouvernement fédéral à cette tranche de l'entente auxiliaire qui prévoit des prêts à faible intérêt pour les équipements collectifs et la viabilisation des zones industrielles en Colombie-Britannique.

M. Kelly: Je suppose que la Colombie-Britannique prête de l'argent de la même manière.

M. Montreuil: C'est exact, monsieur le président.

M. Huntington: Monsieur le président, il reste que cette initiative n'est pas justifiable. Nous avons un gouvernement moderne dont la croissance nous échappe et qui inquiète tous les Canadiens. On vient tout juste de nous expliquer qu'un

[Texte]

to us that a revolving fund is where goods and services are involved on a cost-recovery basis. This does not involve goods and services. They have used the wrong vehicle for the purpose that is in existence and I think your committee has to address a strong recommendation in this area. They should make it on a grant or contribution and disallow the revolving fund technique in this instance. Otherwise the Treasury Board is going to have to change the criteria of revolving funds, and where are we going to be in terms of any chance of putting the system under control?

The Chairman: I would like to ask Mr. Montreuil if he can clarify the approval by the order in council, as referred to in the third paragraph in paragraph 15.8 of the Auditor General's report, "that Canada become a joint venturer in a B.C. Revolving Fund".

Now, perhaps B.C. has a different definition of revolving fund from the one Mr. Ranger just gave us. Can you tell us what the actual order in council did approve?

Mr. R.H. Marshall (Comptroller, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): Mr. Chairman, perhaps I could make one comment to start off with. When the subagreement was being negotiated with the Province of British Columbia, while it is our normal practice federally to cost-share a grant type of program, the province of the day was not amenable to that. They wanted to deal in the field of loans or repayable grants or whatever, but they did not believe in giving money to business. As a consequence, the subagreement in this particular item was set up with a low-interest loan to industrial parks, whereas in other agreements we might very well federally and provincially have made grants under the same circumstances. So it was a particular philosophy, if you like, on the part of the provincial government that instigated the idea in the first term.

The order in council—if I may just briefly scan this, Mr. Chairman—states that when the revolving fund is terminated, or 10 years from the termination of this agreement, whichever is the earlier, the province shall pay to Canada 50% of any amount then credited to the revolving fund and 50% of any amount owing to the fund, as that amount is collected.

I do not see the term "venture" used here, Mr. Chairman, but I will scan this to see. The term "revolving fund" is the only . . . So we can certainly look for that term, Mr. Chairman, if it is one that concerns the committee, but . . .

The Chairman: I think Mr. Huntington has expressed the concern of the committee; that is, Parliament's approval has been extended or changed—altered, in any event—by the order in council without the knowledge of Parliament.

That is your point, Mr. Huntington.

• 1130

Mr. Huntington: Yes, and as the Auditor General says, this creates a very dangerous precedent, and I do not think it should be allowed. We are always dealing after the fact and it

[Traduction]

fonds renouvelable sert à la fourniture de biens et de services sur une base de recouvrement. Ici, il n'y a ni biens ni services. Ils ont utilisé un instrument inapproprié et votre Comité a le devoir de faire une forte recommandation. Dans de tels cas, ils devraient procéder par subvention ou par contribution et interdire l'utilisation de fonds renouvelables. Autrement, le Conseil du Trésor devra modifier les critères d'utilisation des fonds renouvelables et comment pourrions-nous alors jamais exercer un contrôle quelconque sur le système?

Le président: M. Montreuil pourrait-il nous expliquer cette approbation du Gouverneur en conseil dont il est question au troisième paragraphe du paragraphe 15.8 du rapport du Vérificateur général faisant que le Canada a finalement accepté conjointement avec la province de participer à un fonds renouvelable de la Colombie-Britannique.

Il est possible que la définition de fonds renouvelable de la Colombie-Britannique soit différente de celle de M. Ranger. Pourriez-vous nous dire ce qu'a actuellement approuvé le Gouverneur en conseil?

M. R.H. Marshall (contrôleur, ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Expansion économique régionale): Monsieur le président, je pourrais peut-être commencer par un commentaire. Alors que par principe, nous offrons des programmes de subventions à frais partagés, lors de la négociation avec la province de la Colombie-Britannique, cette dernière s'est opposée à ce principe. Elle ne voulait offrir que des prêts ou des subventions remboursables, elle s'opposait à la subvention directe des entreprises. En conséquence, cette clause particulière de l'entente auxiliaire prévoit l'offre de prêts à faible intérêt aux zones industrielles alors que dans les autres ententes, cette même clause offre généralement des subventions. C'est donc le gouvernement provincial qui a été à l'origine de cette initiative particulière.

Le décret du Gouverneur en conseil—permettez-moi de me rafraîchir brièvement la mémoire, monsieur le président—prévoit qu'à l'expiration du fonds renouvelable, ou qu'à l'expiration de cette entente dans dix ans, selon le cas, la province versera au Canada 50 p. 100 de toute somme créditée au fonds renouvelable et 50 p. 100 de toute somme due au fonds à sa liquidation.

Je ne vois pas où on parle de participation, monsieur le président, mais je vérifierai. Seul le terme «fonds renouvelable». Nous pouvons certes vérifier, monsieur le président, si c'est cette terminologie qui vous gêne, mais . . .

Le président: Je crois que M. Huntington a très bien posé le problème. L'approbation parlementaire a été accordée par la procédure de décrets ministériels sans que le Parlement soit consulté.

C'est bien ce que vous dites, monsieur Huntington.

M. Huntington: Oui, et comme le dit le Vérificateur général, cela crée un précédent très dangereux et cela ne devrait pas être autorisé. Nous intervenons toujours après coup et il est

[Text]

is very difficult to go back and recreate, but how are you ever going to stop this type of thing?

The Chairman: All right; we can deal with that in our recommendations, I think, Mr. Huntington.

Are there any other questions on this particular point? If not, then perhaps we should move on. Who would like to continue with the next point, which is 15.9?

Mr. Kelly, are you ready to shoot on 15.9?

Mr. Kelly: No, I think that is an obvious, regrettable error. I am sure they feel embarrassed enough by it.

Mr. Huntington: Mr. Chairman, I have to ask, how do things like this happen? There is supposed to be a certain amount of care . . . I know many desks in the departments do pay a lot of attention to the rules and regulations. It is so damned difficult for most people to get things approved, or get requests of the system here federally, how can a thing like this happen, a \$2.7 million payment being made out and then the bank immediately seizing it, covering its own self-interest at the expense of the people of Canada?

What was the name of the firm that was involved?

Mr. Montreuil: *Forges HPC Limitée*, Mr. Chairman.

If I may comment on that, we have, as the hon. member knows, extensive experience in administering the Regional Development Incentives Program; it has been in operation since 1969. The area here is where there is a contractual commitment between the department and an applicant; and at the time of commercial production, we must ascertain that the assets, as identified in the agreement, have been installed and are in operation and that the firm is in commercial production, and there are legal requirements of at least 30 days of commercial production to effect the first payment.

It is a judgment call, Mr. Chairman and members of the committee, as to whether the operation will continue during the control period, and it is one where, I think, on the whole the batting average of the officials of the department, since the inception of the program, has been very good. When you look at our losses under the RDIA program since its inception in 1969, they are hovering around 10%; some could probably argue that we are too conservative in the application of the program.

In this case, the firm was in commercial production and we had no indication whatsoever from the bank that they would contemplate withdrawing their support from the project. In that context, the initial payment was provided in good faith. The company had, as I mentioned earlier, acquired and installed the assets, they were in operation and the jobs . . . at the inception—were in place.

There is little else we can add to that. It is very unusual when this happens, but I guess hindsight is a great thing. There may be instances where the lending institution is not necessarily opening up all its books to the ministry, but we are under some obligation to make good our offer, because the company has complied with the basic requirements of the

[Translation]

très difficile de revenir en arrière. Comment mettez-vous jamais fin à ce genre d'initiatives?

Le président: Très bien. Nous pourrions exprimer notre point de vue dans nos recommandations, monsieur Huntington.

Y a-t-il d'autres questions à ce sujet? Sinon, nous devrions peut-être passer au paragraphe suivant. Qui voudrait poser des questions au sujet du paragraphe 15.9?

Monsieur Kelly, êtes-vous prêt pour le paragraphe 15.9?

M. Kelly: Non, je pense qu'il est évident que c'est une erreur regrettable. Je suis certain qu'ils se sentent suffisamment embarrassés.

M. Huntington: Monsieur le président, comment de telles choses peuvent-elles arriver? Certaines précautions doivent pourtant être prises . . . Je sais que nombre de services ministériels portent une grande attention aux règles et aux règlements. Il est tellement difficile pour la plupart des gens de faire approuver quoi que ce soit ou de faire aboutir des requêtes ici, comment une telle chose peut-elle arriver, verser une somme de 2.7 millions de dollars pour voir la banque la saisir immédiatement pour couvrir ses propres intérêts aux dépens des intérêts de la population canadienne?

De quelle firme s'agissait-il?

M. Montreuil: *Forges HPC Limitée*, monsieur le président.

Comme vous le savez, nous avons une longue expérience de l'administration du Programme de subventions à l'industrie: il existe depuis 1969. Il s'agit dans ce cas d'engagements contractuels entre le ministère et les requérants. Au moment de la production commerciale, nous devons nous assurer de la présence des actifs indiqués dans l'entente et la loi nous oblige à n'effectuer le premier versement qu'après un minimum de 30 jours de production commerciale.

Quant à savoir, monsieur le président, si cette production continuera pendant la période de contrôle, c'est une question de jugement et je crois que, dans l'ensemble, les pronostics des fonctionnaires du ministère depuis la création de ce programme se sont révélés très justes. Le taux d'échecs de notre programme de subventions à l'industrie depuis son lancement en 1969 tourne aux alentours de 10 p. 100; d'aucuns prétendent même que nous sommes trop stricts dans l'application de ce programme.

Dans ce cas, cette firme était commercialement productive et la banque ne nous a jamais indiqué qu'elle envisageait de retirer son soutien à ce projet. Dans ce contexte, le versement initial a été effectué de bonne foi. Comme je l'ai déjà mentionné, cette compagnie avait acquis et installé de l'équipement, ils étaient utilisés et les emplois, au départ, existaient.

Nous ne pouvons pas ajouter grand-chose. C'est un déroulement très inhabituel, et je suppose que le recul est une grande chose. Il se peut que dans certains cas, l'institution de prêt ne communique pas forcément l'ensemble de son dossier au ministère, mais nous sommes tenus de respecter notre offre, la compagnie ayant rempli toutes les conditions de l'entente. Bien

[Texte]

agreement. Whether it continues or not, there is recourse, of course, to seek reimbursement of the grant, which is provided for if the obligation has not been met during the control period. But we felt at the time of the payment's being made that it would be a continuing venture.

• 1135

Mr. Huntington: And yet they make the payment of \$2.7 million, Mr. Chairman, and the Auditor General says:

A few days after payment was made, the bank seized the applicant's assets.

May I have the name of the bank?

Mr. Montreuil: The Mercantile Bank.

Mr. Huntington: The Mercantile Bank. The name of the company, again?

Mr. Montreuil: HPC Forges Ltée.

Mr. Huntington: It might be in the briefing notes, but I am on another committee and I have trouble reading the stacks of stuff I have in front of me as I bounce from committee to committee, so if you do not want to use the briefing notes, let me carry on this way, please.

This company is in Quebec.

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman.

Mr. Huntington: Now, it is possible for the department to deliver \$2.7 million on an application without being aware of the fact that the bank is about to close the operation down as being unviable.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I reiterate what I stated earlier, that there was continuing dialogue with the company's banker immediately prior to the payment being made by DREE. The banker gave no indication that they were contemplating withdrawing their support to the project. It was fully recognized that our injection of the initial grant of \$2.7 million was needed and was in keeping with the conditions of the agreement that existed between the department and the company.

Mr. Huntington: Are there any protections built in as a result of this experience, Mr. Chairman, that would prevent this from happening again?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, on that one—and I say that this is not a unique case. There will be other instances where the lending institution may have acted in that manner, but it is an observation by the Auditor General. I believe that under the new DRIE programming announced by the minister on Thursday we could entertain that there would be a covenant between the lending institution, the applicant, I assume, and the minister, satisfactory to the minister, to ensure that there would be continued operation of the facility. However, I do not think any covenant can guarantee that the facility would continue to operate ad infinitum. There are many other factors that come into play that can determine the commercial viability of a project. No one can guarantee, not the applicant, nor the lending institution, nor for that matter the department, that the project will create permanent jobs ad infinitum.

[Traduction]

entendu, en cas de cessation d'activités, il est toujours possible de réclamer le remboursement de la subvention si les engagements pris ne sont pas tenus pendant la période de contrôle. Nous étions persuadés que tout irait bien lorsque nous avons effectué le versement.

M. Huntington: Et pourtant ils versent les 2.7 millions de dollars, monsieur le président, et le Vérificateur général dit:

Quelques jours après le versement de la subvention, la banque saisit l'actif de la société.

Quel est le nom de la banque?

M. Montreuil: La Banque Mercantile.

M. Huntington: La Banque Mercantile. Le nom de la compagnie, encore?

M. Montreuil: HPC Forges Ltée.

M. Huntington: C'est peut-être dans les fiches de renseignements, mais je suis membre d'un autre comité et j'ai beaucoup de mal à lire toutes ces piles de documents en sautant d'un comité à un autre; permettez-moi donc de continuer à vous poser des questions.

C'est une compagnie québécoise.

M. Montreuil: C'est exact, monsieur le président.

M. Huntington: Le ministère peut verser 2.7 millions de dollars sans savoir que la banque est sur le point de liquider la compagnie pour non-viabilité.

M. Montreuil: Monsieur le président, je répète que le dialogue avec le banquier de la compagnie immédiatement avant que le versement ne soit effectué par le MEER a été permanent. La banque n'a jamais indiqué l'éventualité du retrait de son soutien à ce projet. Il a été pleinement reconnu que l'injection de notre subvention initiale de 2.7 millions de dollars était nécessaire et conforme aux modalités de l'entente conclue entre le ministère et la compagnie.

M. Huntington: À la suite de cette expérience, monsieur le président, avez-vous pris des mesures permettant de prévenir une répétition?

M. Montreuil: Monsieur le président, ce n'est pas un cas isolé. Il arrivera encore que l'institution financière agisse de cette manière, mais il reste l'observation du Vérificateur général. Je crois que dans le cadre du nouveau programme de renouvellement industriel annoncé par le ministre jeudi, des conventions pourront être signées entre l'institution de prêt, le requérant, je suppose, et le ministre, à la satisfaction du ministre, l'assurant de la poursuite des activités. Cependant, je ne pense pas qu'aucune convention puisse garantir une poursuite des activités à l'infini. De nombreux autres facteurs influent sur la viabilité commerciale d'un projet. Personne ne peut garantir, ni le demandeur, ni l'institution financière, ni le ministère, encore moins, que le projet créera des emplois permanents à l'infini.

[Text]

Mr. Huntington: Mr. Chairman, my mind says there would be direct benefit to the officers and shareholders of HPC Forges Ltée as a result of an action by the bank, because the bank would be reducing the obligation of the company, the officers and shareholders, to the bank. Obviously there would be a guarantee.

The Chairman: Mr. Huntington, it might interest you and the committee if I interjected at this moment to say that this happened over two years ago, on April 15, 1981. The matter was raised in the House by the Hon. James McGrath.

Mr. Huntington: I have that.

The Chairman: Do you have that?

Mr. Huntington: Yes. I have the answer, too.

The Chairman: You will see, then, that the minister, Mr. De Bané, said:

We were comforted by the fact that the Government of Quebec, Consolidated Bathurst, and a major European interest, where the three shareholders in that company...

He also said that they are going to try to reopen the plant.

Has that happened, Mr. Montreuil?

Mr. Montreuil: Yes, Mr. Chairman, the assets of the facility have been acquired by new owners, Weiser Inc., and I believe it was covered under the CIRB program.

Mr. Huntington: Did they acquire the liability as well?

Mr. Montreuil: Well, you must recall here that the company went into bankruptcy at the time of the withdrawal of the bank's support.

The Chairman: The minister went on to say:

If the shareholders, including the Government of Quebec, do not want to reopen it, we will do our darnedest to get our money back.

What has the government done to get its money back; or is it absolutely gone?

Mr. Montreuil: John, will you comment on that, please?

• 1140

Mr. Wansbrough (Director, Forest Products, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): The department has not sought to get its money returned, but the money which was paid out by the government has in fact been instrumental in the company's surviving, because the assets are there and have been sold and will be reopened and operated. So in a sense the government's contribution has been useful.

Mr. Thomson: So this was a grant, not a loan.

Mr. Wansbrough: This was a grant, yes.

Mr. Thomson: Is it too harsh to say that the Mercantile Bank misled your department, in that they foreclosed three days later?

[Translation]

M. Huntington: Monsieur le président, je ne peux m'empêcher de penser que l'exécutif et les actionnaires de HPC Forges Ltée ont directement bénéficié de l'action de la banque car elle a ainsi réduit le passif de la compagnie. Il devrait y avoir une garantie.

Le président: Monsieur Huntington, il vous intéressera peut-être de savoir ainsi que les autres membres du Comité que ces événements ont eu lieu il y a deux ans, le 15 avril 1981. L'honorable James McGrath a posé une question à la Chambre à ce sujet.

M. Huntington: Je l'ai.

Le président: Vous l'avez?

M. Huntington: Oui. J'ai également la réponse.

Le président: Vous devez donc savoir que le ministre, M. De Bané, a dit:

Nous étions confortés par le fait que le gouvernement du Québec, *Consolidated Bathurst* et un important consortium européen étaient les trois actionnaires de cette compagnie...

Il a également dit qu'ils allaient essayer de réouvrir l'usine.

A-t-elle été réouverte, monsieur Montreuil?

M. Montreuil: Oui, monsieur le président, l'équipement a été racheté par de nouveaux propriétaires, *Weiser Inc.*, dans le cadre, je crois, du Programme de l'OCRI.

M. Huntington: Ont-ils également hérité du passif?

M. Montreuil: Vous ne devez pas oublier que la compagnie a fait faillite lorsque la banque a retiré son soutien.

Le président: Le ministre a ajouté:

Si les actionnaires, y compris le gouvernement du Québec, ne veulent pas la réouvrir, nous ferons tous les efforts possibles pour récupérer notre argent.

Le gouvernement a-t-il essayé de récupérer son argent ou a-t-il tout perdu?

M. Montreuil: John, voudriez-vous répondre, s'il vous plaît?

M. Wansbrough (directeur, Produits forestiers, ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Expansion économique régionale): Le ministère n'a pas cherché à récupérer son argent, mais l'argent versé par le gouvernement a en fait permis à la société de survivre car elle possède des avoirs propres qui ont été vendus permettant ainsi à la société de reprendre ses activités. Dans une certaine mesure, donc, le concours du gouvernement a été utile.

M. Thomson: Il s'agissait donc d'une subvention et non d'un prêt?

M. Wansbrough: Effectivement.

M. Thomson: Serait-ce aller trop loin que de dire que la Banque Mercantile a induit votre ministère en erreur

[Texte]

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I would not want to . . .

Mr. Thomson: What I am trying to get at is it would seem to me that there must a legal case to be made that the Mercantile Bank in fact did mislead the department. There is complicity there. There has to be complicity. If they tell you three days prior to foreclosure that everything is hunky-dory and you advance \$2.7 million on the strength of that and then three days later they foreclose, I cannot believe there is not some legal case to be made.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, on that one, as I said earlier, I do not want to pass judgment on this issue. It is not our practice, in the dialogue among the lender, the applicant, and ourselves, to ask the lending institution, do you propose to foreclose or to call your loan, on every single case where a grant has been offered. In this instance it is correct to say, because events have shown this, that the company acted immediately after the issuance of the cheque that was made out I believe jointly to the applicant and to the lending institution, and they did not give us any forewarning of this action. Needless to say, if we had been aware of that, the issuance of the cheque would not have occurred, Mr. Chairman.

Mr. Thomson: Well, if it is not the department's responsibility to take some action in this regard, whose responsibility is it?

Mr. Montreuil: The question here of taking action against the bank, Mr. Chairman, is one that has not been pursued, in the context that there were no specific guarantees, and no guarantees were requested, other than the reference here that we can seek an agreement satisfactory to the minister among the parties. But that would have a bearing, I would say, only over the very short term, because no one would take on an obligation of continuing operation during the so-called control period under which our grant was being monitored.

Mr. Hovdebo: The implication here is, of course, that you did not know what the company was doing.

Mr. Montreuil: I beg your pardon?

Mr. Hovdebo: The implication is that you did not know anything about the company at the time you paid out the money.

Mr. Montreuil: On the contrary, Mr. Chairman, the verification by our incentives officer, or payment officers under the RDIA program, is that there was a very thorough verification of the assets that were, as I say, acquired, installed, and in operation, the fact that the product was commercially produced, that jobs were in place, prior to a cheque being issued.

Mr. Hovdebo: But you did not have any knowledge of the financial situation of the company?

Mr. Montreuil: Well, of the financial situation of the company—we require that a company have a certain amount of equity, normally over 20%, in the operation; and it was

[Traduction]

puisqu'elle a saisi les biens de cette compagnie trois jours plus tard.

M. Montreuil: Monsieur le président, je ne voudrais pas . . .

M. Thomson: Je crois que l'on pourrait très bien poursuivre la Banque Mercantile en justice en arguant du fait qu'elle a induit le ministère en erreur. Il s'agit d'une affaire de complicité. Si trois jours avant la saisie, la banque vous dit que tout va bien et que vous avancez \$2.7 millions et que trois jours plus tard, la banque saisit les biens de la compagnie, je ne peux pas ne pas croire qu'on ne pourrait pas la poursuivre en justice.

M. Montreuil: Monsieur le président, comme je l'ai dit plus tôt, je ne veux pas porter un jugement à ce propos. Nous n'avons pas pour habitude, lorsque nous nous entretenons avec le prêteur, le demandeur et nous-mêmes, de demander à l'établissement financier s'il a l'intention de procéder à une saisie ou de demander le remboursement d'un prêt chaque fois qu'une subvention est accordée. Dans ce cas-ci, on peut effectivement dire, compte tenu de l'enchaînement des événements, que la compagnie est intervenue immédiatement après l'émission du chèque qui avait été rédigé, je crois, au nom du demandeur et de l'établissement financier et qu'elle ne nous a pas prévenus. D'ailleurs, il ne fait aucun doute que si nous l'avions su, nous n'aurions pas envoyé de chèque, monsieur le président.

M. Thomson: Mais s'il ne revient pas au ministère de prendre des mesures à cet égard, à qui donc revient cette responsabilité?

M. Montreuil: Monsieur le président, nous n'avons pas étudié l'éventualité de poursuivre la banque en justice car aucune garantie n'avait été demandée autre que de chercher à conclure un accord entre les intéressés qui convienne au ministre. Mais cela n'a de conséquence qu'à court terme car personne ne poursuivrait ses activités au cours de la période dite de contrôle de notre subvention.

M. Hovdebo: Cela veut dire que vous ne saviez pas ce que la compagnie faisait.

M. Montreuil: Excusez-moi?

M. Hovdebo: Cela veut dire que vous ne saviez pas ce que la compagnie faisait à l'époque où vous avez versé cet argent.

M. Montreuil: Au contraire, monsieur le président, nos agents responsables des versements vérifient, en vertu du programme LSDR, à fond les avoirs qui ont été acquis, qui sont en place, vérifient si le produit est fabriqué à grande échelle, si les emplois ont été créés, et ce avant d'émettre un chèque.

M. Hovdebo: Mais vous ne saviez pas quelle était la situation financière de la société?

M. Montreuil: Pour ce qui est de la situation financière de la société, nous exigeons qu'elle ait un certain pourcentage d'avoirs propres s'élevant normalement à plus de 20 p. 100. Et

[Text]

verified that that was the case. The financial situation of the company was one where they had sought and obtained financial support for the balance for the continued operation of the facility. It was only after the verification had been made and after the initial payment had been made that the bank decided to foreclose and to call its loan.

Mr. Hovdebo: So the position that Mr. Thomson has put is exactly right, then, that the bank is . . . When they made the loan to the company, which eventually ended up in the foreclosure or the recovery, one of the assets was this grant that you gave them.

• 1145

Mr. Montreuil: Of course, the loans that are made by banks have, naturally, certain guarantees that are based on assets of the company, working capital that relates to equipment to produce as well as the fixed assets of the company.

Mr. Thomson: Just one further supplementary, if I may, Mr. Chairman.

It would seem to me that the conclusion that I draw from this is that this is a normal, accepted procedure that could happen again tomorrow morning and there is nothing that your department intends to do to take corrective or protective action about it. I just find that astounding, just astounding. I mean, if this can happen again and again, surely to goodness there has to be some means of protecting the taxpayer from what really on the surface is almost—well, if it is not fraud, there is complicity. I just find it astounding that the department is not prepared to take any corrective action to prevent this sort of thing from recurring.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I reiterate that we are willing and interested in pursuing a covenant that would, at least during an initial phase—because I reiterate that you cannot guarantee continued operation to infinity and a covenant among the different parties satisfactory to our minister—ensure that at the time of the disbursement of our initial payment one is not faced with the situation of not having “continued operations” of the facility supported by government funds. That is the undertaking we are willing to make.

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: The assets were reorganized under Weiser Inc.? And who are the shareholders of that reorganization?

Mr. Montreuil: John, would you comment on that?

The Chairman: Mr. Wansbrough.

Mr. Wansbrough: Mr. Chairman, I do not have the names of the shareholders available, but we could make these available to the committee.

Mr. Huntington: Is it the same shareholders, or new shareholders?

Mr. Wansbrough: Of the new company?

Mr. Huntington: Yes.

[Translation]

c'était le cas. La société avait obtenu des concours financiers permettant de financer le solde de l'opération. Ce n'est que lorsque la vérification a été terminée et que le premier versement a été effectué que la banque a décidé de procéder à une saisie et de demander le remboursement de son prêt.

M. Hovdebo: Donc ce qu'a dit M. Thomson est exact, la banque . . . Lorsque la banque a consenti ce prêt à la société, et qu'elle a finalement décidé de saisir ses biens, un de ceux-ci était cette subvention que vous lui aviez accordée.

M. Montreuil: Il est évident que lorsque les banques consentent des prêts, elles cherchent à obtenir certaines garanties fondées sur les biens de la société, le fonds de roulement lié à l'équipement ainsi que sur les immobilisations de cette société.

M. Thomson: Je voudrais poser une question supplémentaire, monsieur le président.

La conclusion que je tire de tout cela, c'est que cette façon de procéder semble courante, que cette situation pourrait se reproduire n'importe quand et que votre ministère n'entend rien faire pour que cela ne se renouvelle pas. Je trouve cela absolument ahurissant. Si cela peut se reproduire n'importe quand, il existe certainement un moyen de protéger le contribuable de ce qui semble être, sinon une escroquerie, du moins une affaire de complicité. Il est absolument ahurissant que le ministère n'entende prendre aucune mesure pour empêcher que cette situation ne se renouvelle.

M. Montreuil: Monsieur le président, comme je l'ai dit, personne ne peut garantir qu'une société va poursuivre ses activités ad vitam eternam et nous sommes tout à fait disposés à conclure un accord qui, du moins au cours de sa phase initiale, satisferait le ministre en vue de s'assurer que, lorsque le premier versement est effectué, l'on n'ait pas à faire face à une situation où la société en question ne pourrait poursuivre ses activités. Voilà ce que nous sommes disposés à faire.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: Les biens de cette société ont été repris par Weiser Inc.? Qui en sont les actionnaires?

M. Montreuil: John, voudriez-vous répondre à cette question?

Le président: Monsieur Wansbrough.

M. Wansbrough: Monsieur le président, je n'ai pas ici les noms des actionnaires, mais nous pourrions les faire parvenir au Comité.

M. Huntington: S'agit-il des mêmes actionnaires ou de nouveaux actionnaires?

M. Wansbrough: Vous voulez parler de la nouvelle société?

M. Huntington: Oui.

[Texte]

Mr. Wansbrough: No, I do not have that information, sir.

Mr. Huntington: These grants and these programs are supposed to be of significant benefit to Canada. It would seem that this grant has been of significant benefit to three parties, not Canada; and it has been reorganized after the original asset holders or shareholders were relieved of obviously a financial obligation at the bank, and then the assets get reorganized and \$2.7 million of the people's money is in it. For whose benefit is it?

Mr. Wansbrough: I understand that the new company is not in any way connected by means of common shareholders with the former company.

Mr. Huntington: So the former shareholders were relieved of \$2.7 million of obligations to a bank and then the assets were reorganized into a new company to which the former shareholders have no relationship.

Mr. Wansbrough: That is correct.

Mr. Huntington: Who are the new shareholders?

Mr. Montreuil: We will provide that, Mr. Chairman, to the committee.

The Chairman: Is it the Weiser Lock company? You mentioned the name "Weiser".

Mr. Montreuil: It is Weiser Inc., Mr. Chairman.

The Chairman: What is produced at this plant?

Mr. Montreuil: We are talking about pressure seamless gas cylinders and semi-finished cylinders.

The Chairman: Which are used how, please?

Mr. Montreuil: John, do you have the details of . . . ?

Mr. Wansbrough: They are used for containing high-pressure gas; gas under high pressure.

Mr. Huntington: In pulp mills?

Mr. Wansbrough: For industry in general.

Mr. Huntington: In pulp mills?

Mr. Wansbrough: Partly.

Mr. Huntington: Were any of the shareholders of Forges HPC Ltée customers of the company that delivered it into its financial difficulties?

Mr. Wansbrough: I do not know the answer to that question. We could check into that for you.

Mr. Huntington: I think we should have the answer to that, Mr. Chairman.

The Chairman: Have any grants been paid, or is it contemplated to pay any grants to the new company, Weiser Inc.?

Mr. Montreuil: As I said earlier, Mr. Chairman, support to reactivate the facility has been entertained under the CIRB program.

[Traduction]

M. Wansbrough: Je ne le sais pas, malheureusement, monsieur.

M. Huntington: Ces subventions et ces programmes sont censés profiter au Canada. Or, il semble que cette subvention a plutôt profité à trois tierces parties et non pas au Canada. De plus, cette société a été restructurée après que les actionnaires initiaux se soient déchargés de leurs obligations financières et, maintenant, cette nouvelle société possède 2.7 millions de dollars qui appartiennent aux contribuables. À qui cela profite-t-il?

M. Wansbrough: Je crois savoir que la nouvelle société n'a aucun rapport avec les actionnaires ordinaires de l'ancienne société.

M. Huntington: Alors, les anciens actionnaires se sont déchargés de leurs responsabilités envers la banque, l'ancienne société a été reprise par une nouvelle qui n'a rien à voir avec les anciens actionnaires.

M. Wansbrough: C'est exact.

M. Huntington: Qui sont ces nouveaux actionnaires?

M. Montreuil: Nous ferons parvenir leurs noms au Comité, monsieur le président.

Le président: S'agit-il de la société Weiser Lock? Vous avez parlé d'un «Weiser».

M. Montreuil: Il s'agit de Weiser Inc., monsieur le président.

Le président: Que fabrique cette société?

M. Montreuil: Elle fabrique des cylindres de gaz pressurisés sans soudure et des cylindres semi finis.

Le président: Qui sont destinés à quel usage?

M. Montreuil: John, pouvez-vous répondre à cette question?

M. Wansbrough: Ils sont utilisés pour y enfermer du gaz à haute pression.

M. Huntington: Dans les usines de pâtes et papiers?

M. Wansbrough: Dans l'industrie en général.

M. Huntington: Dans les usines de pâtes et papiers?

M. Wansbrough: En partie.

M. Huntington: Certains actionnaires de Forges HPC Ltée étaient-ils clients de la société qui l'a entraînée dans ses difficultés financières?

M. Wansbrough: Je ne sais pas, mais je pourrais le vérifier.

M. Huntington: Je pense que nous devrions avoir la réponse à cette question, monsieur le président.

Le président: Des subventions ont-elles été versées à la nouvelle société Weiser Inc.; ou envisage-t-on de le faire?

M. Montreuil: Comme je l'ai dit auparavant, monsieur le président, il se peut que nous apportions notre concours à la reprise des opérations de cette société en vertu du programme OCRI.

[Text]

The Chairman: In English, please.

• 1150

Mr. Huntington: More grants.

Mr. Montreuil: Such a grant provides support for that particular region under their program of diversifying the industrial base of communities that are adversely affected by the rationalization and modernization of the textile, clothing and footwear industries, Mr. Chairman.

The Chairman: I want to go back to the recovery possibilities. It was indicated that Forges HPC Ltée went into bankruptcy. In a bankruptcy there is usually a realization of assets and a distribution to creditors. We have heard that Weiser acquired the assets. Did Weiser acquire the assets from the trustee in bankruptcy?

Mr. Montreuil: We do not have the details of that, Mr. Chairman. However, it should be stated here that the company that we had originally supported, the one referred to earlier, Forges HPC Ltée, went into bankruptcy and the assets were acquired, which is an arm's-length transaction, by Weiser Inc., and an application was submitted to the Canadian Industrial Renewal Board to reactivate the plant. That in itself is not an unusual event. There are instances where support is provided to reactivate a facility that has closed down because of the interest to generate employment opportunities.

The Chairman: Has the estate of the bankrupt company been wound up, and has the government made any claim in regard to its \$2.7 million? That is what we do not know yet.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, we would make a claim; but, as John Wansbrough has indicated, we have not been able to recoup our investment that came through our initial payment to this facility.

The Chairman: None of the money has come back?

Mr. Montreuil: Not to my knowledge, Mr. Chairman.

Mr. Thomson: Mr. Chairman, may I ask another question, please?

The Chairman: Mr. Thomson.

Mr. Thomson: The Auditor General says that the payment was made even though the applicant was in default on financial commitments to the bank. Was DREE aware that the company was in default at the time it made the payment?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I think there are a number of instances when . . . As you are aware, the DREE grants provide for up to 80% of the total grant to be paid out at the time of commercial production. We know full well that the first two or three years of operation of a company are the very difficult ones, and at the time we do our verification if they meet the basic requirements in order for us to make payment, it is often one where many companies are in difficult financial

[Translation]

Le président: Voudriez-vous parler plus clairement, s'il vous plaît.

M. Huntington: Encore plus de subventions, si je comprends bien.

M. Montreuil: Cette subvention accorde un concours financier à cette région au nom de la diversification de la base industrielle des collectivités qui sont touchées par la rationalisation et la modernisation des industries du textile, de l'habillement et de la chaussure, monsieur le président.

Le président: Je voudrais en revenir aux possibilités de recouvrement. La société Forges HPC Ltée a apparemment déclaré faillite. Lorsqu'il y a faillite, il y a en général réalisation de l'actif et répartition de cet actif entre les divers créanciers. On nous a dit que Weiser avait acquis cet actif. Cette société l'a-t-elle acquis du syndic de faillite?

M. Montreuil: Nous n'en avons pas les détails, monsieur le président. Cependant, je devrais dire que la société à laquelle nous avons apporté notre concours au départ, à savoir Forges HPC Ltée, a déclaré faillite et que ses avoirs ont été acquis tout à fait légalement par Weiser Inc., et qu'une demande a été présentée auprès de l'Office canadien du renouveau industriel pour que cette société reprenne ses activités. Cela n'est pas inhabituel. Il existe des cas où nous continuons à apporter notre concours financier en vue de rouvrir une société qui a fermé ses portes et ce, en raison des emplois qui peuvent y être créés.

Le président: Les biens de la société qui a fait faillite ont-ils été liquidés et le gouvernement a-t-il demandé que ses 2.7 millions de dollars lui soient remboursés? Nous n'avons toujours pas réussi à obtenir une réponse à ce sujet.

M. Montreuil: Monsieur le président, nous pouvons toujours déposer une réclamation en ce sens, mais comme John Wansbrough l'a dit, nous n'avons pas pu récupérer l'argent que nous avons versé à cette société.

Le président: Pas un sou ne vous est revenu.

M. Montreuil: Pas que je sache, monsieur le président.

M. Thomson: Monsieur le président, puis-je poser une autre question?

Le président: Monsieur Thomson.

M. Thomson: Le Vérificateur général indique que le versement a été effectué alors que le demandeur n'avait pas respecté ses obligations financières envers la banque. Le MEER savait-il que la société n'avait pas payé ses dettes au moment où elle lui a accordé cet argent?

M. Montreuil: Comme vous le savez, monsieur le président, les subventions octroyées par le MEER représentent jusqu'à 80 p. 100 de la subvention totale devant être versée lorsque le produit fabriqué est commercialisé. Nous savons tous que les deux ou trois premières années d'activités sont les plus difficiles; lorsque nous procédons à notre vérification pour savoir si ces sociétés répondent aux conditions de base nous permettant de leur verser des subventions, celles-ci sont

[Texte]

positions where they have received extended support by the lending institution, are waiting for our grant, which is treated as quasi-equity by the company. That they may have been in default to the lender is, again, not an unusual happening. So the relationship . . .

Mr. Thomson: You are not answering my question, sir. They may have been in default for a good many reasons. The question I am asking you is, was the department aware that the company was in default to the bank?

Mr. Montreuil: I believe, Mr. Chairman, that the department was aware that the company was in default in relation to its dealings with the lenders.

Mr. Thomson: You would consider or deem that this could happen as a matter of normal practice: that a company could be in default to a bank or to another loan institution and the department would proceed to fulfil their commitment to the company in spite of the fact that the company was in default, without any further investigation?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I would respond to that and say there are numerous instances where the bridge financing that is provided by the lending institutions to permit the start-up of a facility awaiting initial payment of the grant . . . where the understanding between the applicant and the lender is that they are not, let us say, meeting their current obligations to the bank and there is some delay in interest payments or capital payments.

• 1155

It is something that I think we would scrutinize, obviously. The relationship normally is one where there is some basic understanding among the parties concerned, again, of having continued operations. The instance that is before us this morning is one where effectively it was our belief that the bank would continue that relationship with the company and see its way through its difficult start-up period.

Unbeknownst to us was the fact that very shortly after the payment was made jointly to the bank and to the applicant, the bank took unilateral action that we had not been privy to.

Mr. Thomson: That the bank certainly acted not in good faith would be a very mild way of putting it.

Mr. Montreuil: Well, Mr. Chairman, I do not wish to pass judgment. I would also add that if we had not, let us say, followed through on our commitment—and I reiterate that we had done the required verification as to the assets in place and the operation and the jobs created—if we had not made the payment, we could guarantee that the facility would not at that point have continued.

Mr. Thomson: One more question. Where did the \$2.7 million go? That presumably went into the Mercantile Bank account and they took the money to satisfy certain obligations or advances they had made, so they ended up with the \$2.7 million?

[Traduction]

souvent dans une situation financière difficile, ayant reçu une aide importante de la part d'un établissement financier, et elles attendent notre subvention qui est considérée comme un quasi-capital par les sociétés. Je le répète, il n'est pas inhabituel qu'une société n'ait pas à rembourser ses dettes.

M. Thomson: Vous ne répondez pas à ma question, monsieur. Il se peut très bien qu'elles n'aient pas pu rembourser leurs dettes pour de très bonnes raisons. Mais je vous demande si le ministère savait que la société n'avait pas remboursé ses dettes auprès de la banque?

M. Montreuil: Je crois, monsieur le président, que le ministère savait que la société n'avait effectivement pas remboursé ses dettes.

M. Thomson: Vous semblez penser que cette procédure est tout à fait courante, à savoir qu'une société peut très bien ne pas avoir remboursé les dettes qu'elle a contractées auprès d'établissements financiers, ce qui n'empêche pas le ministère de donner suite à l'engagement qu'il a pris, et ce, sans autre forme d'enquête.

M. Montreuil: Monsieur le président, il existe de nombreux cas où le financement transitoire apporté par les établissements de prêt en vue de permettre à une société de commencer ses activités en attendant le versement d'une subvention . . . parfois le prêteur sait que le requérant ne respecte pas les obligations financières qu'il a contractées auprès de la banque et que les charges de remboursement sont versées avec un peu de retard.

Il est évident que nous étudions soigneusement ces cas. En général, les parties s'entendent pour que les activités se poursuivent. Pour ce qui est de cette affaire, nous pensions que la banque poursuivrait ses rapports avec la société et qu'elle s'arrangerait pour qu'elle passe sans encombre le cap initial.

Mais il est évident que nous ne savions pas que peu de temps après que nous avons versé cet argent à la banque et aux requérants, la banque déciderait unilatéralement d'intervenir sans que nous ne le sachions.

M. Thomson: C'est peu que de dire que la banque n'aurait pas agi en toute bonne foi.

M. Montreuil: Monsieur le président, je ne veux pas porter de jugement sur cette affaire. Je voudrais également ajouter que si nous n'avons pas donné suite à notre engagement, et je répète que nous avons procédé à la vérification nécessaire pour savoir si la société disposait de suffisamment de capitaux et si des emplois avaient été créés, il est certain que la société n'aurait pas pu poursuivre ses activités.

M. Thomson: Une dernière question. Où sont ces 2.7 millions de dollars? Cet argent a vraisemblablement été versé dans un compte de la Banque Mercantile qui s'en est servi pour donner suite à certaines obligations ou pour rembourser des avances qu'elle avait effectuées. C'est donc la banque qui possède ces 2.7 millions de dollars?

[Text]

Mr. Montreuil: That is correct.

Mr. Huntington: And then the three, the Government of Quebec, Consolidated Bathurst and the major European interest are involved in a venture that needs \$2.7 million of bridge financing, repeat, bridge financing, and the operation needs this bridge financing to remain a viable operation. What happened when the bank seized it? Did the operation collapse?

The Chairman: Mr. Wansbrough.

Mr. Wansbrough: Mr. Chairman, yes. At that point in time the operation was closed.

Mr. Huntington: And how long did it remain closed?

Mr. Wansbrough: It is closed until the present time. It is now being reinstated with this new ownership.

Mr. Huntington: And that is how many years now? Two or three?

Mr. Wansbrough: Two years.

Mr. Huntington: Two years. Mr. Chairman, have the department or the people involved in this asked for a total audit, or have they asked for the RCMP fraud section to investigate it, to give the department and its officers a clear bill of health, or is it just being buried because it happened two years ago and it will turn up in the Public Accounts Committee and will get sloughed over one way or another? How can things like this keep happening? What are the criteria that are going to be built into the system? We have the word "covenant" now. What are the criteria? This does not happen in the private sector. If an operation is in trouble and is borrowing money and is going to go under two days or three days after the money is dispensed, it just does not get dispensed. And we are dealing with pretty large organizations for \$2.7 million in bridge financing.

I do not know what you are going to do with this one, Mr. Chairman, but it does not smell good to me.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I do not think I can add to what the hon. member has stated, other than the fact that we expect the new facility will be in commercial production by mid-1984, that I believe we do the proper verifications and the proper monitoring to ensure that the funds that are dispersed under the RDIA program—and I think the track record has shown, Mr. Chairman, that there is close monitoring during the control period and, as I said earlier, well over 90% of projects supported to date under the program have met their obligations. So we are talking of a very small number of instances of the type we are talking about at the committee this morning.

Mr. Hovdebo: If you do not do anything about this kind of situation, the number of cases will increase.

• 1200

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, we believe that other than the offer to have a covenant with a binding commitment of what I call a very short term nature, we do have our control

[Translation]

M. Montreuil: C'est exact.

M. Huntington: Ensuite, le gouvernement du Québec, la *Consolidated Bathurst* et cette importante société européenne se lancent dans une entreprise qui a besoin d'un financement transitoire de 2.7 millions de dollars pour rentabiliser ses activités. Que s'est-il passé lorsque la banque l'a saisie? La société a-t-elle fait faillite?

Le président: Monsieur Wansbrough.

M. Wansbrough: Oui, monsieur le président. La société a fermé ses portes.

M. Huntington: Pendant combien de temps?

M. Wansbrough: Elle est toujours fermée. Elle est maintenant sur le point de rouvrir ses portes.

M. Huntington: Cela fait combien de temps? Deux ou trois ans?

M. Wansbrough: Deux ans.

M. Huntington: Deux ans. Monsieur le président, le ministère a-t-il demandé une vérification intégrale ou a-t-il demandé à la Division des dols de la GRC d'effectuer une enquête en vue d'exonérer le ministère et ses responsables ou cette affaire a-t-elle été simplement renvoyée aux oubliettes car elle date de deux ans et finira-t-on par en discuter au Comité des comptes publics et s'agira-t-il d'un autre scandale qu'on finira par oublier? Pourquoi est-ce que cela se renouvelle toujours? Quels critères vont être intégrés au système? Vous parlez d'un accord. Quelles sont les conditions de cet accord? On n'assiste jamais à ce genre de situation dans le secteur privé. Si une société éprouve des difficultés, emprunte de l'argent et va être liquidée deux ou trois jours après qu'une somme d'argent est versée, cette somme d'argent n'est tout simplement pas versée. Et en plus, il s'agit d'une somme importante, 2.7 millions de dollars.

Je ne sais pas ce que vous allez décider, monsieur le président, mais cette affaire pue.

M. Montreuil: Monsieur le président, je ne peux rien ajouter à ce que l'honorable député a dit, sauf que la nouvelle société en place devrait reprendre ses activités commerciales d'ici le deuxième semestre de 1984, et que je pense que nous procédons aux vérifications nécessaires pour nous assurer que les crédits octroyés en vertu du programme LSDR soient utilisés à bon escient. Et je pense, monsieur le président, que par le passé, nous avons surveillé étroitement la situation pendant la période de contrôle et, comme je l'ai dit plus tôt, plus de 90 p. 100 des projets auxquels nous avons apporté notre concours financier en vertu de ces programmes ont respecté leurs obligations. Donc, il s'agit d'un très petit nombre qui peut être assimilé au type de situation dont nous parlons ce matin.

M. Hovdebo: Oui, mais si vous ne faites rien, leur nombre ne fera qu'augmenter.

M. Montreuil: Monsieur le président, nous croyons que, à part la recherche d'un accord prévoyant une clause exécutoire dont l'application porterait sur le court terme, nous avons à

[Texte]

mechanisms to verify that the conditions under which an agreement has been reached between the applicant and the department are being respected.

Mr. Hovdebo: Can you not establish some legal security?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I should add here that the legal security is after . . . we are not the first in line to recoup our money. If we would change the provisions of the program so that our grant would come first and ahead of the lending institutions, that would be a very substantial—I insist, a very substantial—change to the practice. I think that would make it very difficult to seek financing in the private market.

Mr. Kelly: I recall the point you made earlier, that your company, or this department of your company, deals with high-risk or bad-risk businesses, and a certain margin of loss is anticipated; and that, frankly, on balance you are pleased with the slimness of the loss margin you have experienced. Is that correct?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I think I have stated from the outset that, with hindsight, we are not happy that we have disbursed \$2.7 million that at the time did not permit the operation to continue to be viable and to maintain jobs. But again, I reiterate that in relation to the totality of the support we have provided across the country under this program since 1969, we are talking about a very small number of projects. We still believe that our verification and our monitoring practices, generally, are quite successful and I think are proven by the results of the program to date. We do have, as you may know, a control period in which we hold back 20% of the grant to ensure that the assets continue to be in operation during the control period, and that the total number of jobs as originally earmarked are created.

I guess there is little else I can add to that, other than the fact that we could contemplate a covenant that would be of a short-term binding nature to the parties involved.

Mr. Kelly: This company is located in the Gaspé riding . . .

Mr. Montreuil: No. This company is located in the Trois-Rivières area, Mr. Chairman; Cap-de-la-Madeleine. It is on the north shore of the St. Lawrence, between Montreal and Quebec City.

Mr. Kelly: Thank you. Is it a local bank? Or are you dealing with a bank in Montreal or Quebec City?

Mr. Montreuil: I do not have the specific details of that, Mr. Chairman, whether it was the local branch of Mercantile or if it was the Montreal branch of the Mercantile Bank. We can obtain this information. I do not have that particular file in front of me this morning. It was the local branch, I am now informed.

Mr. Kelly: Had you dealt with them before?

Mr. Montreuil: I would think we would deal with the Mercantile Bank, as we would deal with other lending institutions. We handle thousands of cases under that pro-

[Traduction]

notre disposition tous les moyens nous permettant de nous assurer que les modalités de l'accord conclu entre le requérant et les ministères sont respectées.

M. Hovdebo: Ne pouvez-vous pas prévoir une certaine garantie juridique?

M. Montreuil: Monsieur le président, nous ne sommes pas en première position lorsqu'il s'agit de récupérer notre argent. Si nous modifions les dispositions du programme afin de pouvoir récupérer notre subvention avant les établissements financiers, ce serait un changement de taille, vraiment de taille. Si cela devait être le cas, il serait très difficile d'obtenir de l'argent sur les marchés privés.

M. Kelly: Vous avez dit tout à l'heure, si je me souviens bien, que votre ministère s'occupe des entreprises en difficulté et que vous vous attendez à certaines pertes. Et, grosso modo, vous êtes satisfaits du peu de pertes que vous avez enregistrées. Est-ce exact?

M. Montreuil: Monsieur le président, je crois avoir dit dès le départ qu'il était malheureux que les 2.7 millions de dollars que nous avons déboursés n'aient pas permis à la société de poursuivre ses activités et de conserver les emplois qu'elle avait créés. Mais je le répète, par rapport à l'ensemble de l'aide financière que nous avons apportée au pays en vertu de ce programme depuis 1969, seul un petit nombre de projets ont fait faillite. Nous continuons de penser que nos méthodes de vérification et de surveillance sont bonnes et les résultats du programme jusqu'à présent peuvent en témoigner. Il existe, comme vous le savez peut-être, une période de contrôle au cours de laquelle nous retenons 20 p. 100 de la subvention en vue de nous assurer que la société poursuit ses activités au cours de cette période et que le nombre total d'emplois devant être créés le sont.

Je ne vois pas ce que je pourrais ajouter à ce que je viens de dire, sauf que nous pourrions envisager de conclure un accord qui lierait à court terme les parties en cause.

M. Kelly: Cette société est située dans la région de Gaspé . . .

M. Montreuil: Non. Elle est située dans la région de Trois-Rivières, du Cap-de-la-Madeleine. Elle se trouve sur la rive nord du Saint-Laurent, entre Montréal et Québec.

M. Kelly: Merci. S'agit-il d'une banque locale? Ou d'une banque de Montréal ou de Québec?

M. Montreuil: Je ne sais pas, monsieur le président, s'il s'agissait de la succursale locale de la Banque Mercantile ou de la succursale de Montréal. Mais nous pouvons vous faire parvenir ces renseignements. Je n'ai pas ce dossier avec moi ce matin. On me dit qu'il s'agissait de la succursale locale.

M. Kelly: Avez-vous déjà fait affaire avec eux auparavant?

M. Montreuil: Je pense que nous traitons avec la Banque Mercantile tout comme nous traitons avec d'autres établissements financiers. Ce programme porte sur des milliers de cas,

[Text]

gram, and I would be surprised if it would be the only project in which we would be dealing with the Mercantile Bank.

Mr. Kelly: Did you send the manager a rude letter? Did you throw a brick at his dog or anything like that?

Mr. Montreuil: I would have to verify the file, Mr. Chairman, as to what specific action took place by the officials.

The Chairman: Mr. Montreuil, when you come back with details on the ownership of the new company, Weiser Inc., could you also provide us with some specific details of any advances made to Weiser, or any applications which have been made by Weiser? The committee would be interested to know them.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, for the next meeting we will have the full details on the various points raised here this morning.

The Chairman: Specifically, I think it would be helpful to the committee to know what precise recovery attempts have been made, such as through the bankruptcy... it has been over two years, so there should be a procedure that has been followed if the company went into bankruptcy. I would like to know how the assets were acquired by Weiser—that is to say, through what route, not how they were paid for. Was there a secured creditor who seized those assets and sold them to Weiser? Did the trustee in bankruptcy acquire them and transfer them? What is the condition of the bankrupt estate, and therefore, where is your money? Were any distributions made to creditors? I mean the whole history, like that. As to the matter of security for the department, you have probably dealt with it already.

• 1205

Mr. Hovdebo: Before we leave that, just as a matter of interest, Mr. Chairman, I wonder if Mr. Dubois would tell us how the Auditor General came across this.

Was it just a happenstance, or were you actually in the process of auditing DREE, or this project, or what?

The Chairman: Mr. Dubois.

Mr. R. Dubois: Yes, Mr. Chairman, this was found in the process of auditing DREE; auditing payments coming out of the DREE program. We do a sample every year, of payments. It is part of our annual attest exercise, to give an opinion on the Public Accounts of Canada. We take samples of payments throughout departments, and this one came from that particular sample.

Mr. Hovdebo: So it just happened?

Mr. R. Dubois: Yes.

The Chairman: Has the sample been changed in the past two years... the size of the sample that you select for auditing payments under DREE?

Mr. R. Dubois: We change it each year, depending on the "materiality" levels and the numbers of transactions.

[Translation]

et je serais surpris qu'il s'agisse là du seul projet financé par la Banque Mercantile.

M. Kelly: Avez-vous envoyé une lettre méchante au directeur? Avez-vous lancé un pavé à son chien, ou quelque chose du genre?

M. Montreuil: Je devrais me reporter au dossier, monsieur le président, pour savoir quelles mesures ont prises les responsables.

Le président: Monsieur Montreuil, lorsque vous nous ferez parvenir tous les détails sur les propriétaires de la nouvelle société, *Weiser Inc.*, pourriez-vous également nous dire si des subventions ont été accordées à *Weiser* ou si des demandes ont été déposées en ce sens? Le Comité voudrait le savoir.

M. Montreuil: Monsieur le président, lors de la prochaine séance du Comité, nous aurons avec nous tous les détails sur cette affaire.

Le président: Pour être plus précis, je crois que le Comité voudrait savoir quels efforts ont été déployés pour relancer cette entreprise. La faillite a eu lieu il y a plus de deux ans, et par conséquent, une certaine procédure a dû être suivie. Je voudrais savoir comment *Weiser* a acquis les avoirs de l'ancienne société, c'est-à-dire comment elle s'y est prise et non pas comment elle les a payés. Un créancier garanti a-t-il saisi ses biens pour ensuite les revendre à *Weiser*? Le syndic de faillite les a-t-il acquis pour les transmettre ensuite à *Weiser*? Où en est la liquidation et où est votre argent? Les créanciers ont-ils été remboursés? Je voudrais connaître tous les détails de cette affaire. Quant aux garanties que devrait fixer le ministère, vous vous êtes sans doute déjà penchés sur ce cas.

M. Hovdebo: Avant de passer à notre sujet, à titre de curiosité, monsieur le président, je me demande si M. Dubois pourrait nous dire comment le vérificateur général s'en est rendu compte?

Est-ce par hasard ou vérifiez-vous les comptes du MEER ou de ce projet?

Le président: Monsieur Dubois.

M. R. Dubois: Effectivement, monsieur le président, nous avons découvert cette affaire en vérifiant les versements effectués en vertu du programme du MEER. Nous vérifions certains versements chaque année. Cela fait partie de l'évaluation annuelle des comptes publics du Canada. Nous choisissons un échantillon de versements effectués par les ministères et ce versement vient de cet échantillon.

M. Hovdebo: C'est donc un hasard?

M. R. Dubois: Oui.

Le président: Cet échantillon a-t-il été modifié au cours des deux dernières années, je veux parler, de l'échantillon que vous évaluez?

M. R. Dubois: Il change chaque année en fonction des niveaux de «matérialité» et du nombre de transactions.

[Texte]

Mr. Thomson: To the Auditor General, Mr. Chairman . . .

What was the nature of the default that you refer to here: even though the applicant was in default on financial commitments to the bank. Was the default simply because of DREE's failure to advance the funds? Do you know the answer to that? Or was it for some other reason?

Mr. R. Dubois: No, the default we refer to here is the company had a loan repayment to do in December 1980, and they had not made that payment. They could not . . .

Mr. Thomson: But was that scheduled—was that loan payment in effect going to come from DREE, or was it going to come from operations of the company? Was it expected that . . .

Mr. R. Dubois: My understanding was that it was an arrangement between the bank and the company. I do not think DREE was involved directly.

Mr. Thomson: The company on its own relationship with the bank, irrespective of what DREE was going to advance—the company was in default to the bank.

Mr. R. Dubois: That is my understanding, Mr. Chairman.

Mr. Thomson: But the department has said—Mr. Montreuil has told us that they had conversation with the bank just previous to advancing the money and were advised by the bank that everything was okay. So the bank lied.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, again I come back to the element of judgment call. We have no indication . . . and I would formulate it differently—we had no indication that the bank would take action to foreclose in this instance. However, I cannot say here that at the time the incentives officer—that the specific question was posed; because I do not think that is part of normal practice in a continuing relationship between the applicant and its lender—a specific question of do you propose to foreclose on this particular loan. Therefore the company did not lie to us; but it did not volunteer information that was pertinent to action that was taken at a later date.

Mr. Thomson: But you said you had talked to the bank, Mr. Montreuil, and that the bank had not disclosed to you any problem with the company.

Mr. Montreuil: That is correct. They did not indicate, Mr. Chairman, that they would take action that would be withdrawing support. But I am not saying the company lied to us. They just never volunteered the information.

Mr. Thomson: We are not talking about the company. We are talking about the bank; the relationship between DREE and the bank. I suggest to you, sir, and Mr. Chairman, that the bank deliberately misled the department. That is my conclusion; and I would like to ask the Auditor General if he shares that conclusion with me.

Mr. R. Dubois: Mr. Chairman, we are getting into a judgment area here. As far as we know, the facts were that

[Traduction]

M. Thomson: Je voudrais adresser ma question, monsieur le président, au vérificateur général.

Lorsque vous dites que le requérant n'a pas respecté ses engagements financiers envers la banque, que voulez-vous dire? N'a-t-il pas respecté ses obligations parce que le MEER a refusé d'avancer les fonds nécessaires? Pouvez-vous répondre à cette question? Ou était-ce pour quelque autre raison?

M. R. Dubois: Non, la société devait rembourser un prêt en décembre 1980 et elle ne l'a pas fait.

M. Thomson: Mais ce versement devait-il être effectué par le MEER ou devait-il venir des opérations de la société?

M. R. Dubois: Je crois savoir qu'il s'agissait d'un accord entre la banque et la société. Je ne pense pas que le MEER y soit impliqué directement.

M. Thomson: En fait, indépendamment des fonds que devait avancer le MEER, la société n'avait pas respecté ses engagements envers la banque.

M. R. Dubois: C'est ce que je crois savoir, monsieur le président.

M. Thomson: Mais M. Montreuil nous a dit que le ministère s'était entretenu avec les responsables de la banque juste avant d'avancer les fonds en question et la banque lui a dit que tout était normal. La banque a donc menti.

M. Montreuil: Monsieur le président, je voudrais en revenir à la question de jugement auquel j'ai fait allusion tout à l'heure. Nous ne savions pas que la banque allait saisir les biens de cette société. Cependant, je ne sais pas si l'agent chargé des versements a posé cette question car, en général, nous ne posons pas cette question lorsque les rapports financiers entre le requérant et l'établissement financier se poursuivent; nous ne demandons pas à la banque si elle entend demander le remboursement de son prêt. Par conséquent, la société ne nous a pas menti, mais elle ne nous a pas donné de renseignement sur les mesures qui devaient être prises plus tard.

M. Thomson: Mais vous avez dit que vous avez parlé aux responsables de la banque, monsieur Montreuil, et que la banque ne vous avait parlé d'aucun problème qu'elle pouvait avoir avec la société.

M. Montreuil: C'est exact. Ils ne nous ont pas dit, monsieur le président, qu'ils entendaient retirer leur appui financier. Mais je ne dis pas que la société nous a menti. Elle ne nous en a pas parlé.

M. Thomson: Je ne parle pas de la société, mais de la banque, des rapports entre le MEER et la banque. Permettez-moi de vous dire, monsieur, et monsieur le président, que la banque a délibérément induit le ministère en erreur. Voilà la conclusion que je tire et je voudrais demander au vérificateur général s'il partage cette opinion.

M. R. Dubois: Monsieur le président, il s'agit là d'une question de jugement. Tout ce que nous savons, c'est que le

[Text]

there was a loan repayment that had not been made, and the department was aware of that situation. What the intentions of the bank were, we cannot comment on. We would not know.

• 1210

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: Was the fact that the December 1980 loan repayment was not made by the company caused by lack of business, by outstanding accounts receivable, by bad management, or by the slowness of the \$2.7 million grant showing up? What was the cause of the failure?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, again, it has been a while, recognizing the number of cases one has to review. We can verify the history of that in response to both points that have been raised by the members of the committee as well as the chairman.

I would like to make this comment. It is not unusual at the time of initial payment, particularly, of the DREE grant, under the RDIA program, that the loans provided by the lending institutions are in default because of the start-up situation; that often a portion of the grant is used to defray overdue payments. It is part of normal business, part of problems of start-up for a lot of enterprises. I do not have statistics here this morning, and it would warrant a case-by-case review, but personal experience over the years in handling DREE incentive cases across the country—if we had refused to honour what we regard as a contractual obligation because the company was in default of interest or capital repayment on loans to the companies, there are many, many projects that would not have seen the light of day but that are commercially viable and continue to generate job opportunities in this country in regions of severe disparity.

The Chairman: Gentlemen, I hope we can defer the balance of discussion on this paragraph until next week, when we get more information.

Could we move along to paragraph 15(10)? Mr. Thomson, you indicated that was of interest to you.

Mr. Thomson: I would just like somebody to explain how this situation or why this situation happened. Why does the Government of Canada advance money before the funds are expended? Why are we advancing money to companies like Devco in the Province of Ontario over and above what the specific commitments are?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, if I may make an introductory comment, then I would have my comptroller, Mr. Ron Marshall, speak to the sub-agreement on pulp and paper on

[Translation]

remboursement d'un prêt contracté n'a pas été effectué et que le ministère le savait. Nous ne pouvons pas dire évidemment ce qu'étaient les intentions de la banque. Nous ne le savons pas.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: Pour quelles raisons le remboursement de décembre 1980 n'a-t-il pas été fait: la Société était-elle dans une mauvaise position, avait-elle des factures à encaisser, s'agit-il de mauvaise gestion, ou serait-ce dû à la lenteur que l'on a mis à verser cette subvention de 2.7 millions de dollars? Quelle est la raison de l'échec?

M. Montreuil: Monsieur le président, étant donné le nombre de cas que nous avons à examiner, cela remonte déjà à un certain temps. Nous pourrions retracer l'histoire de cette affaire pour répondre aux deux points qui ont été soulevés par les membres du Comité et par le président.

J'ai tout de même une chose à dire. Il n'est pas inhabituel qu'au moment du premier versement, et notamment lorsqu'il s'agit de subventions du MEER, faites au titre du programme de subventions au développement régional, que le créancier d'un institut de prêts soit en retard dans ses remboursements parce que son affaire démarre; il est donc fréquent qu'une partie de cette subvention soit utilisée pour régler certaines dettes venues à échéance depuis un certain temps. Cela fait partie du rythme normal du monde des affaires, et des problèmes que les entreprises ont au démarrage. Je n'ai pas de statistiques avec moi ce matin, et l'on devrait, je crois, étudier chaque cas individuellement, mais l'expérience que j'ai pu accumuler depuis plusieurs années au MEER, et dans le domaine des subventions au développement dans tout le pays... si nous avons refusé de nous en tenir à ce que nous considérons être une obligation contractuelle, sous prétexte que la société était en défaut de paiement d'intérêt ou de remboursement du principal, il y aurait eu de nombreux projets industriels qui n'auraient même pas vu le jour, alors qu'ils se sont avérés commercialement viables et qu'ils continuent à être une occasion de création d'emploi dans ce pays, dans des régions très défavorisées.

Le président: Messieurs, je pense que nous pourrions remettre le reste de la discussion sur ce paragraphe à la semaine prochaine, lorsque nous aurons plus de renseignements.

Pourrions-nous passer au paragraphe 15(10)? Monsieur Thomson, vous avez déjà signalé que cela vous intéressait particulièrement.

M. Thomson: J'aimerais que l'on m'explique comment on en est arrivé à cette situation. Pourquoi le gouvernement fédéral fait-il des avances avant même que les crédits n'aient été dépensés? Pourquoi avançons-nous des fonds à une société comme Devco de la province de l'Ontario, au-delà de nos engagements?

M. Montreuil: Monsieur le président, je vais d'abord dire quelques mots là-dessus, et ensuite M. Ron Marshall, le contrôleur, parlera de l'accord subsidiaire sur la pâte à papier

[Texte]

the eastern Ontario agreement and have Mr. Skerret speak to the Devco one.

Let me simply say this, that in the case of the payment under the eastern Ontario agreement, we were talking about honouring commitments of expenditures incurred. It is not an advance payment. What we are alluding to here is the cost-sharing provision, where both the Canadian government and the Ontario government contribute under that agreement. Effectively, here you have a situation where the contribution of the support—through the Canadian government—was made, initially, while the balance of the support provided by the Ontario government, to contribute their share, was made at a later date.

Ron, could you add further to that?

Mr. Marshall: Yes, Mr. Chairman. Perhaps I could explain that the eastern Ontario subsidiary agreement under the general development agreement comprised a number of parts, which would include tourism, mining, forestry and the small business program, to which this particular instance refers. The situation in this instance was that normal cashflow, which was anticipated on the part of the agreement, was not as high as had first been forecast during the year.

• 1215

As far as the federal part of the management committee was concerned, it seemed expedient that if the money could be spent on projects approved by both levels of government—in other words, all the criteria met for cashflow—there would be some benefit in that particular year for the federal government's making the total payment to the companies that were eligible in that instance and the Province of Ontario in the following year making the total payment to be equivalent to that. That is what has happened; in fact, in the fiscal year following that, Ontario did cover off to make full payment to new companies coming on to cover off the federal share.

So the point really is the orthodoxy, if you like, of the process. It was principally done to make best use of funds available to the department in that year in order that we could get on with other programs in the following year.

Mr. Thomson: Excuse me for interrupting. The Auditor General makes the point in his paragraph here... He says here:

... the department's financial controls to ensure that payments are not made from a particular year's appropriation in advance of the recipients' needs.

That is in advance of the recipient's needs. Now, both Mr. Montreuil and the other gentleman are telling me that payments, in fact, were not made in advance of the recipient's needs. Am I right or wrong?

Mr. Marshall: Mr. Chairman, you are right, in that the companies that had passed the criterion for acceptability into the program were, indeed, on stream and they were owed payment. The issue really is, in a sense, who was the recipient,

[Traduction]

et le papier, conclu dans le cadre de l'accord avec l'est de l'Ontario; M. Skerret parlera ensuite de Devco.

A propos de l'accord avec l'est de l'Ontario et du versement qui a été fait dans ce cadre, nous n'avons fait qu'honorer des engagements vis-à-vis de dépenses qui avaient été faites. Il ne s'agit pas d'avances. Il s'agit ici des ententes à frais partagés, où le gouvernement fédéral et celui de l'Ontario payent chacun leur part. Effectivement, il semble bien que cette contribution de soutien—celle du gouvernement fédéral—a été versée la première, alors que le gouvernement ontarien n'a fait parvenir son versement que plus tard.

Ron, pourriez-vous nous en dire un peu plus?

M. Marshall: Oui, monsieur le président. Je pourrais peut-être expliquer que cet accord subsidiaire concernant l'est de l'Ontario dans le cadre de l'accord général de développement, se divise lui-même en plusieurs parties qui incluraient le tourisme, les mines, les forêts et la petite entreprise, ce dont il est question dans notre cas. En l'occurrence, la situation des liquidités n'était pas aussi bonne que l'on avait prévu au moment où l'accord avait été négocié.

Les représentants fédéraux au comité de gestion ont jugé qu'il serait peut-être intéressant de débloquent tous les crédits destinés aux projets approuvés par les deux gouvernements... c'est-à-dire les projets dont la situation financière le justifiait... et qu'il serait intéressant que le gouvernement fédéral débourse la totalité des crédits cette année-là, tandis que l'Ontario se chargerait de l'année suivante. C'est tout; de fait, l'Ontario s'est chargé de la totalité du versement l'année suivante, et a donc pris en charge la part fédérale.

C'est donc une question d'orthodoxie, si vous le voulez; nous avons procédé de la sorte parce que cela nous permettait d'utiliser au mieux des crédits disponibles au ministère cette année, de façon à pouvoir l'année suivante nous consacrer à d'autres programmes.

M. Thomson: Excusez-moi de vous interrompre. Le vérificateur général a déclaré:

... que les contrôles financiers du ministère soient améliorés afin d'assurer que les sommes affectées à un exercice particulier ne soient pas remises au bénéficiaire avant que celui-ci n'en ait démontré le besoin.

Il est bien donc question de ne pas faire parvenir les sommes avant que le bénéficiaire n'en ait démontré le besoin. M. Montreuil et cet autre monsieur me disent que les versements, en fait, correspondaient bien aux besoins démontrés du bénéficiaire. Ai-je bien compris?

M. Marshall: Monsieur le président, en effet, les sociétés qui avaient été admises au programme avaient droit à ces crédits. La question qui se pose en réalité est celle de l'identité du bénéficiaire; si l'on parle de la province de l'Ontario, l'on

[Text]

because if the recipient were the Province of Ontario, one could argue that on a 50:50 basis they were not necessarily in need at that point. If we are talking about the specific recipients in terms of the companies under the program, indeed, they were entitled to that money, and that was the reason it was given.

Mr. Thomson: I see. Are you saying, in effect, that the Government of Canada really paid the individual companies on behalf of the Province of Ontario until such time as the Province of Ontario could process their payment? Would that be a fair statement?

Mr. Marshall: Yes, Mr. Chairman. The process normally is that the federal payments would be made through the province to the companies; and that is, in fact, what was done. We simply cashflowed more than would have normally been the case, and the province picked it up later on.

Mr. Thomson: May I ask the Auditor General to . . .

Mr. Kelly: Why did you do that?

Mr. Thomson: Could the Auditor General comment on it, please? Is that your understanding of the circumstances?

Mr. R. Dubois: Mr. Chairman, my understanding is that the department paid in excess of \$4.9 million, which was to be utilized in the following year.

Mr. Thomson: In fact, then, the subsidiary companies had not expended the money.

Mr. R. Dubois: Perhaps I can ask Mr. Simpson to clarify further.

Mr. R. Simpson (Audit Director, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, it is my understanding that the program is jointly managed by a federal-provincial committee, which would submit claims based on expenditures actually made by the joint administration. In this particular case, there is no suggestion that the \$4.9 million had not been spent by the committee; but the issue here is whether DREE has, in fact, funded 100% of that expenditure or whether it should have funded, in fact, 50%.

Mr. Thomson: So it is an ethical question of whether or not they should have advanced the money to Ontario on their behalf.

Mr. Simpson: That is right.

Mr. Thomson: That is really what it comes down to.

Mr. Simpson: That is correct.

The Chairman: Could we ask Mr. Marshall to comment on what effect there would have been if the department had not paid out that \$4.9 million in that fiscal year?

Mr. Marshall: Mr. Chairman, that would call for some crystal-gazing, because while there would have been a surplus of money in the notional budget for the Province of Ontario as

[Translation]

pourrait répondre qu'elle n'en avait pas absolument besoin à ce moment-là. Mais si l'on parle des destinataires finaux, c'est-à-dire les sociétés admises au programme, on doit reconnaître qu'elles avaient droit à ces crédits, voilà pourquoi ils ont été distribués.

M. Thomson: Je vois. Cela veut-il dire que le gouvernement fédéral a versé les subventions aux diverses sociétés au lieu et place de la province de l'Ontario, jusqu'à ce que celle-ci puisse elle-même débloquer ses crédits? Est-ce bien exact?

M. Marshall: Oui, monsieur le président. La façon normale de procéder est que les versements du gouvernement fédéral auraient été transmis aux sociétés par le canal de la province; de fait, c'est ce qui s'est passé. Nous avons simplement remis la première année la totalité des fonds, la province s'est chargée de l'année suivante.

M. Thomson: Pourrais-je demander au Vérificateur général de . . .

M. Kelly: Pourquoi avez-vous procédé ainsi?

M. Thomson: Le Vérificateur général pourrait-il dire lui-même ce qu'il en pense? Est-ce que c'est bien ainsi que vous comprenez les choses?

M. R. Dubois: Monsieur le président, si je comprends bien les choses, le ministère a, dès la première année, déboursé plus de 4.9 millions de dollars qui devaient être utilisés l'année suivante.

M. Thomson: De fait, les sociétés intéressées n'avaient pas encore dépensé cet argent.

M. R. Dubois: Je pourrais peut-être demander à M. Simpson de clarifier les choses.

M. R. Simpson (directeur de vérification, Direction des opérations de vérification, Bureau du vérificateur général du Canada): Monsieur le président, le programme est géré conjointement par un comité fédéral-provincial, qui peut faire des observations sur les dépenses qui ont été faites par l'administration mixte. Dans ce cas, rien n'indiquerait que les 4.9 millions de dollars n'avaient pas été dépensés par le comité; mais la question ici est de savoir si le MEER a financé cette dépense à 100 p. 100, alors qu'il aurait peut-être dû le faire simplement à 50 p. 100.

M. Thomson: C'est donc une question de principe, et il s'agit de savoir si cet argent aurait dû être avancé, au lieu et place de l'Ontario.

M. Simpson: Exactement.

M. Thomson: Voilà où se situe le problème.

M. Simpson: Effectivement.

Le président: Pourrions-nous demander à M. Marshall de nous dire où l'on en serait si le ministère n'avait pas déboursé ces 4.9 millions de dollars cette année-là?

M. Marshall: Monsieur le président, on en est réduit à faire des conjectures là-dessus, il y aurait peut-être eu un excédent au budget fictif du MEER du côté ontarien, ce qui ne signifie

[Texte]

far as DREE was concerned that year, that is not to say the money could not have been utilized elsewhere in the country for other programs. It would have been a management call, depending on the time of year. But if one looks at it solely in the instance of a notional budget for the DREE office in Ontario, that money would probably have lapsed in that circumstance.

Mr. Huntington: It was a lapse in avoidance, was it? The reason it was paid out was it was close to lapsing.

Mr. Marshall: That was certainly the circumstance, Mr. Chairman, as I understand it. But it is not to say that money could not have been utilized elsewhere in the country; that was simply at that time the judgment was made.

Mr. Huntington: It is time to get the shovels going.

• 1220

The Chairman: Then, in defence of paying it out, you say that that avoided the necessity of including any payment in the estimates for the following fiscal period.

Mr. Marshall: Yes, Mr. Chairman, because the availability of funds each year to the various offices, of course, is limited, and nearly all the offices have a number of subsidiary agreements that they operate, which are contractual obligations with the province to perform certain actions. If that money could have been spent, as was the case in this instance, that year it would have freed up funds to proceed further in new agreements with the province in the next year.

Mr. Thomson: If I may, Mr. Chairman:

The Department advises that its role . . .

—and I am reading here from the Auditor General's observation . . .

regarding Devco

—and I presume the payment to the Province of Ontario . . .

will be reviewed in the overall context of the current merger of DREE with the Department of Industry, Trade and Commerce and in conjunction with government-wide policy respecting Crown corporations.

That really says absolutely nothing, absolutely nothing. In other words, you are going to be quite content to carry on with the practice of paying the Province of Ontario, or other provinces, in advance if it so meets the needs of the department to spend the money before it lapses. Is that a fair statement?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I would reiterate that most of the practices of the implementation of the subsidiary agreements across the country that DREE negotiated and implemented over the years follow a very orthodox payment procedure, depending again on the cost-sharing formula. What we are saying here is that the obligation in relation to the recipients was in keeping with the agreement. The cost-sharing was one where the federal government contributed more initially; however, in the totality, under the agreement, the provincial government contributed more in a later period. Therefore, we did not provide more funds in relation to the

[Traduction]

pas que cet argent n'aurait pas pu être utilisé ailleurs, à d'autres programmes. Il y aurait eu là une décision de gestion à prendre, dépendant du moment de l'année. Mais si l'on pense à ce budget prévisionnel du bureau du MEER en Ontario, on peut penser que ces sommes n'auraient pas été réaffectées.

M. Huntington: Les sommes ont été versées pour éviter que les crédits ne soient rayés?

M. Marshall: Je pense que c'est ce qui s'est passé, monsieur le président, si je comprends bien la situation. Cela ne veut pas dire que cet argent n'aurait pas pu être utilisé ailleurs; mais la décision a été prise dans ce sens.

M. Huntington: Il est temps de faire avancer les choses.

Le président: Vous nous dites donc que cela a permis d'éviter d'avoir à inclure ces crédits dans le budget de l'année financière suivante.

M. Marshall: Oui, monsieur le président, étant donné que les crédits disponibles dans chaque bureau provincial sont limités chaque année, et que tous les bureaux ont des ententes auxiliaires à respecter, ce sont des obligations contractuelles qui nous lient à la province. L'argent ayant été versé cette année-là, de nouveaux accords ont pu être conclus avec la province l'année suivante.

M. Thomson: Monsieur le président, si vous le permettez:

Le ministère nous informe qu'il révisera son rôle . . .

je lis ici le rapport du Vérificateur général . . .

vis-à-vis de la Société de développement du Cap-Breton

. . . et je pense qu'il s'agit aussi du versement à la province de l'Ontario . . .

à la lumière de la fusion actuelle du MEER et du ministère de l'Industrie et du Commerce et des politiques d'envergure gouvernementale sur les sociétés de la Couronne.

Cela n'engage à rien, à rien du tout. Autrement dit, vous allez continuer à verser à l'Ontario, ou à d'autres provinces, des crédits d'avance, si cela permet au ministère de se débarrasser de fonds avant qu'ils ne risquent d'être inutilisables. Est-ce bien ainsi?

M. Montreuil: Monsieur le président, je répèterai que la plupart des cas de mise en oeuvre de ces ententes auxiliaires négociées par le MEER, suivent une procédure de versement des subventions très classique, et dépendant tout de même de la formule des frais partagés. Nous disons simplement, ici, que nous avons des obligations à respecter vis-à-vis des bénéficiaires. Ces accords à frais partagés prévoyaient que la contribution du gouvernement fédéral serait plus importante au départ, mais au total, le gouvernement provincial contribuerait davantage à long terme. Nous n'avons donc rien versé de plus que ce que prévoyait l'accord avec l'est de l'Ontario . . . et c'est ce que nous soulignons ce matin.

[Text]

total agreement under this eastern Ontario . . . which is part of the observation this morning.

Mr. Thomson: I guess what you are saying to me, the way I read that, is that year-ends do not matter and fiscal periods do not matter, the overall concept is all that is important; when we disburse the funds is really neither here nor there.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I should add there that possibly DREE, contrary to many other agencies, had long-standing commitments over many years under federal-provincial agreements where, in the majority of cases—which is no longer the pattern for the future, where we are looking for direct delivery of many programs, even under subsidiary agreements—there would be obligations to disburse moneys over a long term, where we provide, on an annual basis, dollars in our budget. There are many instances where effectively, because of the implementation carried out by the province, because of their own official capacity, etc., there are delays where we lapse money. Or there are instances where effectively the work is accelerated, and at that point—as Mr. Marshall has indicated in relation to the totality of dollars available under Vote 10 for our subsidiary agreements—we would possibly pay more in one case and pay less in the other. There is a cash management here that I do not regard as being unfair. It is one where we cannot predict perfectly how the implementation will occur on a year-to-year basis.

The Chairman: Gentlemen, we have Mr. Skerret here from the Cape Breton Development Corporation. I am not sure whether he is going to be with us again on Thursday, so perhaps we ought to ask Mr. Skerret—in fact, maybe I could do that—if he thought it was nice to wake up one morning with an extra \$57 million in the bank.

Do you want to continue with the Ontario . . . ?

Mr. Huntington: I think we are on an essential issue here.

The Chairman: All right, let me ask, then, if Mr. Skerret will be available on Thursday.

Mr. G. Skerrett (Cape Breton Development Corporation): I could return, if that is your wish, yes.

The Chairman: It does not seem to be very economical. Perhaps we could deal with Mr. Skerret in the next few minutes and come back to the Ontario . . .

Mr. Huntington: Would you come back, then, to this whole matter of lapsing and cashflow management? I think it is an essential one . . .

The Chairman: Exactly.

Mr. Huntington: —and I think the deputy minister and the department can probably make some pioneering strides in this area for us.

The Chairman: Right, Mr. Huntington. Would we not like to deal with Mr. Skerret in the economical way, since he is here?

Some hon. Members: Agreed.

[Translation]

M. Thomson: Ce que vous nous dites ici, si je comprends bien, c'est que les considérations de fins d'exercice ou d'exercice financier tout court n'entrent pas en ligne de compte; c'est la conception générale et globale qui importe seulement, et non pas le détail des subventions.

M. Montreuil: Monsieur le président, je dois faire remarquer que le MEER, contrairement aux autres organismes gouvernementaux, a des engagements à long terme correspondant à ces accord fédéraux-provinciaux, et dans la majorité des cas, mais cela va changer à l'avenir, nous envisageons que les programmes soient pris en charge directement par les provinces même dans le cas des ententes auxiliaires, nous avons des engagements de crédits à long terme, alors que nous avons des affectations budgétaires annuelles. Dans de nombreux cas, parce que la province met elle-même en oeuvre le projet, parce qu'elle a telle ou telle possibilité, certains crédits ne sont pas déboursés. Dans d'autres cas les choses vont plus vite, et il arrive que l'on paie plus d'un côté et de l'autre, tout cela dans le cadre fixé par le crédit 10, où il est question des ententes auxiliaires. Mais je pense que c'est toujours une gestion saine des fonds qui prévaut. Cela n'est jamais prévisible de façon absolue, d'une année à l'autre.

Le président: Messieurs, M. Skerret de la Société de développement de Cap-Breton est ici. Je ne suis pas certain qu'il sera là jeudi prochain, et nous devrions peut-être saisir cette occasion pour lui demander s'il a eu une surprise agréable ce matin en se réveillant avec 57 millions de dollars de plus en banque.

A moins que vous ne vouliez continuer sur la question de l'Ontario . . . ?

M. Huntington: Je pense que c'est un point essentiel.

Le président: Très bien, alors; peut-être M. Skerrett pourra dire s'il serait disponible jeudi.

M. G. Skerrett (Société de développement de Cap-Breton): Je pourrais revenir, si vous le désirez, oui.

Le président: Cela ne paraît pas très économique. Nous pourrions peut-être vous donner la parole quelques minutes, et revenir ensuite à la question de l'Ontario . . .

M. Huntington: Est-ce que l'on pourrait reposer cette question des crédits perdus et de la gestion des fonds? Je pense que c'est essentiel . . .

Le président: Exactement.

M. Huntington: . . . et je pense que le sous-ministre et le ministère peuvent faire oeuvre de pionniers dans ce domaine, pour nous.

Le président: Très bien, monsieur Huntington. Nous allons peut-être tout de même, pour des raisons de bonne gestion, et puisque M. Skerrett est ici, lui donner la parole?

Des voix: Approuvé.

[Texte]

Mr. Huntington: Okay.

[Traduction]

M. Huntington: Très bien.

• 1225

The Chairman: Agreed.

Mr. Skerret, you have \$57 million extra in the bank in 1981-82 in total. How did that happen in your opinion, and has your spending now caught up with the amounts that you have received, and when did that happen?

Mr. Skerret: Mr. Chairman, the corporation embarked on a capital expenditure program several years ago and the funding that was provided by Parliament did not coincide with the expenditures incurred by the corporation for a variety of reasons. Two major projects, the Donkin-Morien development project, which is a project to develop a new mine, and the expansion of the existing Prince Mine, are the major contributors to this excessive cash being on hand at that point in time. Those projects were approved and the expenditures have taken place in accordance with those projects, but the expenditures happened somewhat more slowly than had been originally predicted. One of the major causes of that was a 10-week strike that we suffered through the 1981-82 year which came in the peak of the production or construction season. As a result, at the end of that fiscal year we had drawn down \$57 million more than had been spent in cash.

But what is not recognized and what the Auditor General has not reflected in there was that we had ongoing commitments for these major construction projects. These were commitments made to contractors and suppliers for these major projects, and we had drawn down the funds in accordance with our commitment schedule as opposed to our cash disbursement schedule. Since March 1982 we have modified that program so that our draw-down of cash more closely follows our payout and that \$57 million of so-called excess or overpayment has been substantially reduced.

Mr. Thomson: That is not a good reason, I would suggest, Mr. Chairman, for the government advancing \$57 million against commitments—just because you have a commitment. I have a whole lot of commitments and I am sure a lot of people in Canada have a lot of commitments, but they do not have anybody to go and say: Would you put the money in my bank account for my mortgage for the next five years? That is absolutely ludicrous. Do the financial statements for the Government of Canada mean anything? How can they mean anything when departments are going to advance \$57 million against expenditures that have not even taken place or advance \$4.5 million to the Province of Ontario? It is an account receivable. That is where it should be. It should be shown as an account receivable, not as an expenditure.

In the case of the \$4.9 million that went to the Province of Ontario, it should probably have never been made. It should have been lapsed.

Le président: D'accord.

Monsieur Skerret, vous aviez en 1981-1982 57 millions de dollars de plus à la banque. Pourquoi le Conseil du Trésor vous a-t-il accordé ces fonds, les avez-vous dépensés, et quand?

M. Skerret: Monsieur le président, la société a fait des investissements il y a quelques années et les fonds que le Parlement nous avait octroyés à l'époque n'étaient pas suffisant compte tenu de nos dépenses pour plusieurs raisons. Deux projets importants, le projet de développement de Donkin-Morien, projet d'exploitation d'une nouvelle mine, et l'expansion des travaux dans la mine de Prince Mine déjà en exploitation, expliquent pourquoi nous avons demandé au gouvernement de nous accorder ces 57 millions de dollars supplémentaires. Ces projets ont été approuvés et les dépenses engagées conformément aux prévisions, mais les travaux se sont déroulés un peu plus lentement qu'on ne l'avait prévu au départ. Cela s'explique surtout par le fait qu'il y a eu une grève de 10 semaines en 1981-1982, grève qui a eu lieu pendant la période de pointe dans le secteur de la construction. En conséquence, à la fin de cet exercice, nous avons dû demander 57 millions de dollars supplémentaires.

Ce que le Vérificateur général ne prend pas en compte c'est que nous nous étions engagés vis-à-vis de ces projets de construction. Des engagements avaient été pris avec les promoteurs et les fournisseurs, et il nous fallait trouver les fonds nécessaires pour faire face à nos obligations qui ne correspondaient pas nécessairement avec ce qui avait été prévu. Depuis mars 1982 nous avons modifié le programme de façon à ce que nos retraits correspondent beaucoup plus à nos dépenses et les 57 millions de dollars de plus que le Conseil du Trésor nous a versés ont été substantiellement entamés.

M. Thomson: À mon avis, monsieur le président ce n'est pas une raison suffisante pour que le gouvernement fasse une avance de 57 millions de dollars, tout simplement parce que la société s'était engagée à faire certaines choses. Je dirais que moi aussi j'ai des obligations et je suis certain d'ailleurs que je ne suis pas le seul au Canada à en avoir, mais il n'y a personne qui vient déposer dans mon compte en banque une somme représentant l'ensemble de mes paiements hypothécaires pour les cinq années à venir? C'est complètement ridicule. Les états financiers du Gouvernement du Canada ont-ils une quelconque signification? Comment peuvent-ils en avoir une si les ministères prennent la décision d'avancer 57 millions de dollars pour faire face à des dépenses qui n'ont pas encore été faites ou 4.5 millions de dollars encore à la province d'Ontario? Il s'agit de comptes à recevoir. Et c'est de cette façon qu'il faudrait les considérer, non pas comme des dépenses.

En ce qui concerne les 4.9 millions de dollars qui ont été versés à la province d'Ontario, cette avance n'aurait probablement jamais dû être faite. L'argent aurait dû retourner au Trésor public.

[Text]

I suggest that this is very high-handed on the part of this department. It is a complete disregard for the rules of expenditure and accounting. It is appalling, Mr. Chairman.

Mr. Montreuil: If I could just make one clarification regarding the Devco payment to that, the relationship between DREE and Devco is purely an administrative one. The Devco operations do not report through the ministry; they report directly to the minister.

The Chairman: I am sorry; would you repeat that? I did not think that came out clearly.

Mr. Montreuil: We are talking here of a DREE-Devco relationship, but effectively we are not talking of a process of Devco reporting of us in DREE managing the operations. We are talking about Devco reporting directly to the minister, not through the department. It is purely a conduit to transfer the funds, so it is not something that is monitored by the department.

The Chairman: So you make your payments on the authority of the minister?

Mr. Montreuil: The Treasury Board, Mr. Chairman.

The Chairman: The Treasury Board.

And actually here the company, Devco, was the culprit, in that they requested this money earlier than they needed it. Is that right, Mr. Skerret?

Mr. Montreuil: I am not going to make comments about . . .

The Chairman: I am asking Mr. Skerret that question.

Mr. Skerret: We did draw down that money sooner than we had to expend it, yes.

The Chairman: Was that an accident or was that an intentional request?

Mr. Skerret: It was intentional at the time. I am sure you can appreciate that you cannot always predict your cashflow exactly.

• 1230

The Chairman: Well, I can get closer than \$57 million.

Mr. Skerret: We had been drawing it down at the time we made commitments; at that time. But since then we have changed our policy.

Mr. Hovdebo: Mr. Chairman, I would like to ask this of the Auditor General. The net result of this, on a global basis as far as the Government of Canada is concerned, is that the deficits for those two years were increased by something like \$60 million because of these judgments. Is that correct?

Mr. R. Dubois: That is correct, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Huntington.

Mr. Huntington: On this whole chapter, 15.9 and 15.10, we have had a most interesting statement from the deputy minister, that the DEVCO matter is political, that the department is not really involved, that it is receiving political

[Translation]

Je pense que le ministère a agi très à la légère. C'est un manque de respect total des règles en matière des dépenses et de comptabilité. C'est épouvantable, monsieur le président.

M. Montreuil: Permettez-moi d'apporter une précision au sujet du paiement effectué par Devco, les rapports entre le MEER et Devco sont essentiellement des rapports administratifs. La société Devco ne fait pas rapport au ministère, mais directement au ministre.

Le président: Excusez-moi; est-ce que vous voulez répéter ce que vous venez de dire? Je ne crois pas que c'était très clairement dit.

M. Montreuil: Je parlais des rapports entre le MEER et Devco, en fait j'ai dit que la société ne faisait pas rapport de ses opérations au ministère, j'ai dit que Devco rendait directement des comptes au ministre, sans passer par le ministère. Il s'agit simplement d'un transfert de fonds, donc ce n'est pas quelque chose qui est contrôlé par le ministère.

Le président: Donc vous faites vos paiements avec l'autorisation du ministre?

M. Montreuil: Avec l'autorisation du Conseil du Trésor monsieur le président.

Le président: Le Conseil du Trésor.

Et en fait la compagnie Devco est à blâmer en ce sens qu'elle a demandé cet argent avant d'en avoir véritablement besoin, est-ce exact, monsieur Skerret?

M. Montreuil: Je ne dirai rien au sujet . . .

Le président: C'est à M. Skerret que je pose la question.

M. Skerret: Nous avons demandé cet argent avant d'en avoir besoin, c'est exact.

Le président: Est-ce que vous l'avez fait sciemment ou non?

M. Skerret: Nous l'avons fait sciemment à l'époque. Vous comprenez sûrement qu'on ne peut pas toujours prédire précisément sa liquidité.

Le président: On pourrait rétrécir l'écart de \$57 millions.

M. Skerret: Nous l'avons demandé au moment où nous avions certains engagements; depuis, nous avons changé notre politique.

M. Hovdebo: Monsieur le président, j'ai une question à poser au Vérificateur général. En fait, il en résulte nettement, que le gouvernement du Canada a pour ces deux années accusé des déficits supplémentaires d'environ \$60 millions, à cause de ces décisions. Est-ce juste?

M. R. Dubois: C'est juste, monsieur le président.

Le président: Monsieur Huntington.

M. Huntington: Sur toute cette question, des paragraphes 15.9 et 15.10, le sous-ministre a fait une déclaration intéressante, à savoir que la question Devco est politique, que le

[Texte]

instruction. Was there any political instruction on chapter 15.9?

Mr. Montreuil: First of all, Mr. Chairman, I did not say that it was political. I am simply saying it was a process of . . .

Mr. Huntington: It was ministerial.

Mr. Montreuil: It was ministerial; it was not political, I am certain of that.

Secondly, on the point of the RDIA grant, we are not at all implying that the processes are other than the normal practices in the administration of the program.

Mr. Huntington: It is administrative.

Mr. Montreuil: Yes, it is.

The Chairman: Are we finished with Mr. Skerret? I would like to get that part cleared up, and Mr. Dubois wants to make a comment in that connection.

Mr. R. Dubois: Mr. Chairman, we mention in our report that cash payments to DEVCO, from appropriated funds, are made at the request of the corporation, and that goes through the department. I think Mr. Montreuil has explained that the department does not feel it has the direct responsibility in controlling these requests, so the payments go through.

The corporation has based its requests for funds on the basis of purchase commitments, as the treasurer has explained. It also follows the approach—and this may be coincidental . . . of drawing down the full allotment by year end, on the basis that there are commitments toward all the approved projects through which funds have been voted.

Now, this practice, which we have referred to in other parts of the report, has the effect of drawing funds from the Consolidated Revenue Fund in advance of need, and the office is getting more and more interested in that type of situation and we are developing audit methodology to cover pretty well the universe on this basis, to try to establish the extent of this practice across the federal government, because it could have a significant impact on the annual results of operations for the federal government.

The Chairman: I would now like to ask Mr. Skerret about the chain of command, if I can call it that.

When DEVCO needs money—I understand you were using a different method for estimating your cash needs, and you have now corrected that method—to whom do you make the request that is referred to by the Auditor General? Cash payments to DEVCO are made at the request of the corporation: to whom do you make the request and what kind of checking or verification is there of your requests?

Mr. Skerret: If I could go back and give you a slightly longer answer, first of all, we have a system of approval of each capital expenditure program, which is through a budgetary system approved by management, approved by our board of directors, submitted and approved by the minister for DREE, Treasury Board, Finance, and ultimately forwarded to Parliament for its approval. Then we come to the draw-down

[Traduction]

ministère n'a pas vraiment participé, qu'il a dû se plier à une directive politique. Est-ce aussi le cas au chapitre 15.9?

M. Montreuil: D'abord, monsieur le président, je n'ai pas dit que c'était politique. J'ai dit strictement que le processus . . .

M. Huntington: Alors c'était une directive du ministre.

M. Montreuil: Oui, une directive du ministre, non pas une directive politique, j'en suis certain.

Deuxièmement, au sujet de la subvention aux termes de la Loi sur les subventions au développement régional, nous ne prétendons pas que ces procédures sont autres que les pratiques normales d'administration du programme.

M. Huntington: Alors c'est une question administrative.

M. Montreuil: Oui.

Le président: Avons-nous terminé avec M. Skerret? Je voudrais en finir avec ce sujet, et M. Dubois veut faire un commentaire à cet égard.

M. R. Dubois: Monsieur le président, dans notre rapport, nous disons qu'il y a eu des versements de liquidité à Devco, à partir de fonds votés, à la demande de la société, mais la prestation est faite par le truchement du ministère. M. Montreuil a expliqué que le ministère ne se sent pas directement responsable de contrôler ces demandes et les versements sont accordés.

Comme le trésorier l'expliquait, la société a fondé ces demandes de fonds sur ces promesses d'achat. La société a aussi préféré, et c'est peut-être une coïncidence, de retirer le plein montant à la fin de l'année, car elle avait pris certains engagements à l'égard des projets approuvés pour lesquels des fonds avaient été alloués.

Selon cette pratique, mentionnée ailleurs aussi dans le rapport, certains fonds sont retirés du Fonds consolidé du revenu avant qu'on en ait besoin, et notre bureau s'intéresse de plus en plus à ce genre de situation, car nous élaborons une méthode de vérification afin de couvrir toutes les possibilités à cet égard, pour déterminer dans quelle mesure cette pratique est utilisée par le gouvernement fédéral, puisqu'elle a une incidence importante sur les opérations financières annuelles du gouvernement fédéral.

Le président: Maintenant, je veux poser une question à M. Skerret au sujet des voies hiérarchiques.

J'ai bien compris que vous utilisiez une différente méthode pour estimer vos besoins en liquidité, et que vous avez maintenant fait des changements, mais quand Devco a besoin d'argent, à qui faites-vous la demande dont parle le Vérificateur général? Les versements comptants sont faits à Devco à sa demande: À qui faites-vous la demande, et quelle vérification fait-on de vos demandes?

M. Skerret: Je vais retourner un peu plus en arrière, et ma réponse sera donc un peu plus longue. D'abord, le système d'approbation de toute dépense pour un projet d'immobilisation exige d'abord l'approbation de la direction, ensuite celle du conseil d'administration, puis celle du ministre responsable de l'Expansion économique régionale, celle du Conseil du Trésor, du ministère des Finances, et éventuellement celle du

[Text]

procedure and the funds we requisition by letter or telex through officials in the department of DREE.

The Chairman: But then Mr. Montreuil indicates that the department insists on getting the minister's approval before the payment is made.

Was that what you said?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I mentioned that this goes to Treasury Board. The department, in this case, is basically a conduit; it is not one where we pass judgment.

• 1235

The Chairman: But Mr. Skerrett says Devco makes the request to the Department of Regional Economic Expansion. Now the department is saying it does not pass on it. Does that mean you just turn it over to Treasury Board, Mr. Montreuil? If so, then I would like to hear from Mr. Mullens.

Mr. Montreuil: Yes, I believe we should have Mr. Mullens speak to us; but I would also ask Bob Brown, who is, as we had mentioned at a previous meeting, in charge of our new operations where we were looking Crown corporations and major cases, to comment on what we are doing now or in the future; but not in relation to the specific observations raised this morning.

Mr. R.E. Brown (Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): Mr. Chairman, recently, in the past four or five months, we established a unit that does provide some advice to the minister when we receive these requests from Devco. We have a small unit of two or three people that comments on the requirements of Devco. That advice is provided to the minister, who then signs the document and forwards it to Treasury Board.

The Chairman: Mr. Mullington, would you like to speak for Treasury Board?

Mr. H. J. Mullington (Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Office of the Secretary of the Treasury Board): I am at a loss. I am not aware of Treasury Board approving the cash disbursements to Devco. The capital budget is certainly approved, but I am not aware of Treasury Board expressly approving the allocation of funds to Devco as it has its draw-downs. I will check into that and respond on Thursday, if . . .

The Chairman: So you are saying that once the approval is made of the program, the approval for individual payments is made somewhere else than Treasury Board; and therefore we are back to DREE.

Mr. Mullington: That is my understanding, Mr. Chairman. I will verify that and report back to you.

Mr. Thomson: You did say capital expenditure. Is that not all we are talking about here?

[Translation]

Parlement du Canada. Ensuite vient le prélèvement au moment nécessaire, et ces fonds sont demandés par lettre ou par télex aux fonctionnaires du ministère de l'Expansion économique régionale.

Le président: Pourtant, M. Montreuil dit que le ministère insiste sur l'approbation du ministre avant de faire le paiement.

N'est-ce pas ce que vous avez dit?

M. Montreuil: Monsieur le président, j'ai dit qu'on envoyait la demande au Conseil du Trésor. Le ministère, n'est qu'un intermédiaire; il n'a aucun pouvoir de décision.

Le président: Mais M. Skerrett dit que la Société Devco soumet la demande au ministère de l'Expansion économique régionale. Là vous dites que le ministère n'a aucune décision à prendre. Dites-vous donc que vous faites seulement remettre la demande au Conseil du Trésor, monsieur Montreuil? Si c'est le cas, je voudrais bien que M. Mullens nous explique cela.

M. Montreuil: Oui, M. Mullens devrait nous en parler; mais je demanderai aussi à Bob Brown, qui, comme nous le disions à la réunion précédente, est chargé des nouvelles opérations concernant les sociétés de la Couronne, et on demandera donc à M. Brown de nous expliquer ce qui se fera à l'avenir, nonobstant les questions particulières soulevées ce matin.

M. R.E. Brown (sous-ministre adjoint, Projets régionaux et industriels, Investissements de la Couronne, ministère de l'Industrie et Commerce et de l'Expansion économique régionale): Monsieur le président, il y a quatre ou cinq mois, nous établissons un groupe pour conseiller le ministre au sujet des demandes de Devco. Ce groupe comprend deux ou trois personnes qui font des commentaires au sujet des demandes de Devco. Ils en font part au ministre, qui signe alors les documents, et les renvoie au Conseil du Trésor.

Le président: Monsieur Mullington, pourriez-vous nous répondre au nom du Conseil du Trésor.

M. H.J. Mullington (secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, Cabinet du secrétaire du Conseil du Trésor): Je suis confus. Je ne savais pas que le Conseil du Trésor devait approuver les prélèvements de Devco. Bien sûr, il faut approuver le budget des dépenses de capital mais je ne savais pas que le Conseil du Trésor devait expressément approuver toute allocation de fonds à Devco, comme on l'a fait pour ces prélèvements. Je vérifierai, et vous donnerai une réponse jeudi, . . .

Le président: Vous dites donc qu'une fois le programme approuvé, le Conseil du Trésor n'a rien à voir avec l'approbation des versements particuliers; nous en revenons donc au ministère de l'Expansion économique régionale.

M. Mullington: C'est ce que je crois, monsieur le président. Je vérifierai, je vous le dirai plus tard.

M. Thomson: Vous avez dit dépenses de capital. N'est-ce pas de ce qu'on parle ici?

[Texte]

Mr. Mullington: The Treasury Board's involvement in the capital expenditures is the review of the capital budget, Mr. Chairman. Once the capital budget is approved, my understanding is the draw-downs are a matter between Devco and DREE, not the Treasury Board.

Mr. Thomson: You had nothing to do with it. You just review the capital budget?

Mr. Mullington: The Treasury Board secretariat reviews the capital budget and makes recommendations to Treasury Board as to the approval of that capital budget.

Mr. Thomson: Yes.

Mr. Mullington: The Minister of Finance also comments on it, prior to it coming to Treasury Board. But once the capital budget is approved and reflected in the estimates, then the draw-down is a matter, as I understand it, between Devco and the department.

The Chairman: Mr. Montreuil.

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman. After the capital budget is reviewed, at that point it refers back to the ministry; the ministry is a conduit again and the minister then approves or rejects the proposal.

The Chairman: So when the request comes up from Devco to DREE, because it is within the budget, DREE just makes the payment, without any verification?

Mr. Marshall: Mr. Chairman, there is verification that the funds are legally being paid out, let me assure the committee of that. But if they are in line with the budget as struck, certainly the payment is put forward. If there are any changes to that, substantive changes, it is the responsibility of the corporation to go again to Treasury Board and seek approval for those changes. There is no question of that either.

The Chairman: Yes, but that is not my question. The question is would you have paid out that \$57 million if you knew the facts you now know?

Mr. Marshall: It is very difficult to say, Mr. Chairman, but the answer is probably not; probably not.

The Chairman: So the verification that was lacking, I am saying, is that when the request came from Devco, you looked and compared it with the budget, saw that it was in line, and that was the limit of your verification. You did not ask Devco, have you spent that money?

Mr. Marshall: That is correct, Mr. Chairman. That of course is one of the reasons why the deputy minister has indicated that the minister is being offered more substantive advice now through the department.

The Chairman: I think we have found the missing link.

If there is anybody else for Mr. Skerret, I suggest we finish up with him and then we can continue the other discussion on

[Traduction]

M. Mullington: Monsieur le président, le Conseil du Trésor est seul responsable de revoir les budgets des dépenses d'immobilisations. Une fois le budget approuvé, la question des prélèvements se négocie entre Devco et le ministère de l'Expansion économique régionale, et non pas du Conseil du Trésor.

M. Thomson: Vous n'aviez donc rien à voir à cela. Vous faites seulement revoir le budget de dépenses en immobilisations?

M. Mullington: Le secrétariat revoit le budget de dépenses de capital et fait certaines recommandations au Conseil du Trésor sur l'approbation de ce budget.

M. Thomson: Oui.

M. Mullington: le ministre des Finances l'étudie aussi avant de l'envoyer au Conseil du Trésor. Mais une fois le budget de dépenses de capital approuvé, et consigné aux prévisions budgétaires, alors toute question de prélèvements ou de versements doit se faire entre Devco et le ministère.

Le président: Monsieur Montreuil.

M. Montreuil: C'est juste, monsieur le président. Une fois la révision du budget complétée, la question est renvoyée à notre ministère; le ministère devient de nouveau un véhicule, pour le référer au ministre qui approuve ou rejette le projet.

Le président: Alors lorsque vous recevez une demande de Devco, parce que c'est budgété, le ministère de l'Expansion économique régionale n'a qu'à verser le paiement, sans autre vérification?

M. Marshall: Monsieur le président, il y a une vérification pour assurer que les fonds sont légalement payés, je peux vous en assurer. Et s'ils sont prévus au budget, alors le paiement est fait. Mais s'il y a des changements importants à faire, la société est responsable de s'adresser de nouveau au Conseil du Trésor, pour demander une approbation de ces changements. C'est essentiel aussi.

Le président: Oui, mais ce n'est pas ma question. Je voulais savoir si vous auriez payé les 57 millions de dollars, à la lumière des faits que vous connaissez maintenant?

M. Marshall: C'est assez difficile de répondre, monsieur le président, mais probablement que non; probablement que non.

Le président: Donc, lorsque vous avez reçu la demande de Devco, vous l'avez comparée avec le budget, vous avez vu qu'il y avait concordance, et vous avez payé, sans autre vérification. Vous n'avez pas demandé à Devco s'il avait dépensé l'argent?

M. Marshall: Précisément, monsieur le président. C'est d'ailleurs en partie pourquoi le sous-ministre a indiqué que le ministre recevait maintenant du ministère des conseils beaucoup plus complets.

Le président: Je crois que nous avons trouvé le chaînon qui manquait.

Avons-nous terminé avec M. Skerret, je voudrais qu'on en finisse, et que nous continuions l'autre partie de la discussion jeudi. C'est tout? Peut-on laisser partir M. Skerret?

[Text]

Thursday. Are we finished with Mr. Skerret? Will we let him go home?

Mr. Huntington: Back to the salt mine.

The Chairman: I thank the witnesses.

We will be meeting on the same subjects again on Thursday at the same time in a different room; I think it is room 209 in this building.

Just before we adjourn, I want to approve adding to today's minutes Exhibits P and Q, which are a document entitled *Enterprise Development Regulations* and a list of enterprise development boards, federal and provincial.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

M. Huntington: Retour au boulot.

Le président: Je remercie les témoins.

La prochaine réunion sur les mêmes sujets aura lieu le jeudi à la même heure, mais dans la salle 209.

Avant de lever la séance, je voudrais qu'on accepte d'annexer à notre procès-verbal d'aujourd'hui, les pièces à l'appui P et Q, documents intitulés «Règlements sur le développement des entreprises» et une liste des commissions fédérales et provinciales de développement de l'entreprise.

La séance est levée.

From the Office of the Secretary of the Treasury Board:

Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division.

From the Office of the Comptroller General of Canada:

Mr. R. Ranger, Director, Public Accounts Directorate.

Du bureau du Secrétaire du Conseil du Trésor:

M. H.J. Mullington, Secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne.

Du bureau du Contrôleur général du Canada:

M. R. Ranger, Directeur, Direction générale des comptes publics.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

TUESDAY, MAY 3, 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. R.M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch;

Mr. R. Simpson, Audit Director, Audit Operations Branch.

From the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion:

Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister;

Mr. R.H. Marshall, Comptroller;

Mr. R.E. Brown, Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments;

Mr. John Wansbrough, Director, Forest Products.

From the Cape Breton Development Corporation:

Mr. G. Skerret, Vice-President—Treasurer.

LE MARDI 3 MAI 1983

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. R.M. Dubois, Sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification;

M. R. Simpson, Directeur de vérification, Direction des opérations de vérification.

Du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale:

M. Robert C. Montreuil, Sous-ministre;

M. R.H. Marshall, Contrôleur;

M. R.E. Brown, Sous-ministre adjoint, Projets régionaux et investissements de l'état;

M. John Wansbrough, Directeur, Produits forestiers.

De la Société de développement du Cap-Breton:

M. G. Skerret, Vice-président—trésorier.

(Continued on previous page)

(Suite à la page précédente)

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 79

Thursday, May 5, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 79

Le jeudi 5 mai 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982 and, in particular, Audit Notes in paragraphs 15.8 to 15.12 concerning the Department of Regional Economic Expansion

CONCERNANT:

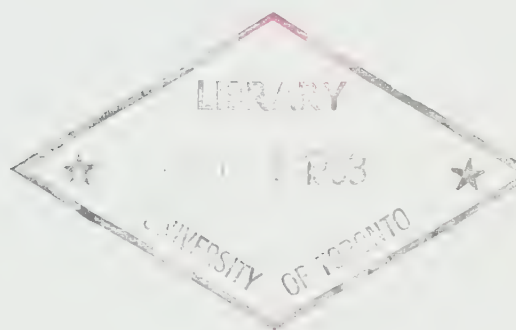
Rapport du Vérificateur général du Canada à la Chambre des communes pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et, en particulier, les Notes de vérification aux paragraphes 15.8 à 15.12, concernant le ministère de l'Expansion économique régionale

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the
Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Mr. Bill Clarke

Vice-Chairman: Mr. Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: M. Bill Clarke

Vice-président: M. Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Ralph Ferguson
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Ron Huntington
André Maltais
Gus Mitges
John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, MAY 5, 1983

(90)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:08 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Messrs. Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly, Lang and Thomson.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. R.M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch; Mr. R. Simpson, Audit Director, Audit Operations Branch; Mr. L.M. McGimpsey, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch. *From the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion:* Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister; Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; Mr. R.E. Brown, Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments; Mr. K. Von Finckenstein, Director, Legal Services. *From the Office of the Secretary of the Treasury Board:* Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division. *From the Office of the Comptroller General of Canada:* Mr. John Thomas, Chief Liaison Officer, Management Practices Branch.

In accordance with its permanent Order of Reference, contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982 and, resumed consideration of Audit Notes contained in paragraphs 15.8 to 15.12 inclusive, concerning the Department of Regional Economic Expansion.

Mr. Montreuil made a statement and, with the other witnesses, answered questions.

At 12:30 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 5 MAI 1983

(90)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11h08 sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: MM. Clarke (*Vancouver Quadra*), Kelly, Lang et Thomson.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: MM. E.R. Adams et T. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. R.M. Dubois, Sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification; M. R. Simpson, Directeur de vérification, Direction des opérations de vérification; M. L.M. McGimpsey, Vérificateur général adjoint, Direction des opérations de vérification. *Du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale:* M. Robert C. Montreuil, sous-ministre; M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé; M. R.H. Marshall, Contrôleur; M. R.E. Brown, sous-ministre adjoint, Projets régionaux et investissements de l'État; M. K. Von Finckenstein, Directeur, Contentieux. *Du Bureau du Secrétaire du Conseil du trésor:* M. H.J. Mullington, Secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne. *Du Bureau du Contrôleur général du Canada:* M. John Thomas, Agent de liaison en chef, Direction des pratiques de gestion.

Conformément à son ordre de renvoi permanent conféré aux termes du Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 de même que celle des autres observations de vérification faites aux paragraphes 15.8 à 15.12 inclusivement, concernant le ministère de l'Expansion économique régionale.

M. Montreuil fait une déclaration et, aidé des autres témoins, répond aux questions.

A 12h30, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Thursday, May 5, 1983

• 1108

The Chairman: Order, please. In accordance with its permanent order of reference contained in the House of Commons Standing Orders, the committee is resuming consideration of the report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ending March 31, 1982. Today we are resuming consideration of audit notes contained in paragraphs 15.8 to 15.12, inclusive, concerning the Department of Regional and Economic Expansion.

I welcome our witnesses this morning, and as usual we have from the office of the Auditor General, Mr. Ray Dubois, Deputy Auditor General; Mr. Roger Simpson, Audit Director; and Mr. Len McGimpsey, Assistant Auditor General. From the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion, we have Mr. K. Von Finckenstein, Director of Legal Services; Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister; Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister; Mr. R.H. Marshall, Comptroller; and Mr. R.E. Brown, Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments. From the Office of the Secretary of the Treasury Board, we have Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division; and from the Office of the Comptroller General of Canada, we have Mr. John Thomas, Chief Liaison Officer, Management Practices Branch.

Welcome, gentlemen.

I have been advised that Mr. Mullington must leave before noon, so if we have any direct questions for him we should put them on the record early. Thank you, Mr. Mullington, for that advice. As usual at this time, I will provide an opportunity for our principal witnesses to make an updating statement. Mr. Montreuil, you may have some answers this morning.

• 1110

Mr. R.C. Montreuil (Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): Well, Mr. Chairman, we have come prepared to respond to the questions Mr. Huntington raised at the last meeting. I would prefer, if you concur, that may Mr. Huntington appear a little later to comment on the various points which have been raised at that time.

The Chairman: Mr. Huntington is not able to be with us this morning. He has been called out of town but will be very interested in reading your answers in the record, if you would like to put them in now.

Mr. Montreuil: Very good. I will try to cover them, Mr. Chairman. I believe the various points were raised by the members of the committee at the last meeting. This relates to the incentive payment by the Department of Regional

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le jeudi 5 mai 1983

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. Conformément à son Ordre de renvoi contenu dans le Règlement de la Chambre des communes, le Comité reprend l'étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982. Nous reprenons aujourd'hui l'étude des notes de vérification des paragraphes 15.8 à 15.12 inclusivement concernant le ministère de l'Expansion économique régionale.

Je souhaite la bienvenue à nos témoins ce matin et, comme d'habitude, nous accueillons du Bureau du vérificateur général, M. Ray Dubois, sous-vérificateur général; M. Roger Simpson, directeur de vérification; et M. Len McGimpsey, vérificateur général adjoint. Du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale, nous avons M. K. Von Finckenstein, directeur du contentieux; M. Gordon Ritchie, sous-ministre associé; M. Robert C. Montreuil, sous-ministre; M. R.H. Marshall, contrôleur; et M. R.E. Brown, sous-ministre adjoint, Projets régionaux et investissements de l'État. Du Bureau du secrétaire du Conseil du Trésor, nous accueillons M. H.J. Mullington, secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne; et du Bureau du contrôleur général du Canada, M. John Thomas, agent de liaison en chef, Direction des pratiques de gestion.

Bienvenue, messieurs.

On vient de m'apprendre que M. Mullington doit partir avant midi, alors, si nous avons des questions à lui adresser directement, il faudrait les consigner au compte rendu assez tôt. Merci monsieur Mullington de nous avoir avertis. Comme nous avons l'habitude de le faire à ce moment-ci, je vais demander à nos témoins principaux de nous faire une mise à jour. Monsieur Montreuil, vous avez peut-être des réponses pour nous ce matin.

M. R.C. Montreuil (sous-ministre, ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale): Eh bien, monsieur le président, nous avons les réponses aux questions qu'a soulevées M. Huntington à la dernière réunion. Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, je préférerais attendre que M. Huntington soit là avant de vous communiquer les réponses aux diverses questions qu'il avait soulevées.

Le président: M. Huntington ne viendra pas ce matin. Il a dû partir en-dehors de la ville, mais cela l'intéressera beaucoup de lire vos réponses dans le compte rendu si vous êtes prêt à les y consigner.

M. Montreuil: Très bien. Je vais essayer de répondre aux diverses questions que les membres du comité ont soulevées à la dernière réunion. Il a été question de la subvention d'encouragement versée par le ministère de l'Expansion économique

[Texte]

Economic Expansion to Forges HPC Ltée. It is a fairly lengthy comment, Mr. Chairman, but I think it covers the points raised. One was the composition of who were the owners of Forges HPC Ltée. This was made up of Consolidated Bathurst Incorporated, Société canadienne de participation industrielle incorporée and Société de développement industriel du Québec. Consolidate Bathurst had 49.9%, and the other two had 37.5% and 12.5% respectively.

Mr. Thomson: Pardon me, Mr. Montreuil. Mr. Chairman, if I may interrupt, On account of Mr. Lang having to leave here for another committee in a few moments, I just wonder if it might be appropriate for him to ask a question or two and we can come back to the answers to these other questions later in the meeting. Would that be possible?

The Chairman: That is a very academic question because if Mr. Lang leaves, we all leave. He is our quorum.

Mr. Lang: Maybe my time would be better spent then trying to act as a Whip and get some other people here.

The Chairman: Well, carry on, Mr. Montreuil. Unfortunately, Mr. Desmarais is chairing another committee and I do not know where the other members of the committee are. Mr. Kelly is expected, I understand. Fine. I think we will carry on at our jobs. Mr. Montreuil, there is just one question I have. Is one of those *sociétés* European?

Mr. Montreuil: Yes, it is.

The Chairman: And which is which?

Mr. Montreuil: That was the second one, Mr. Chairman; Société canadienne de participation industrielle incorporée, which had 37.5% of the shares.

The Chairman: That is the European one?

Mr. Montreuil: That is correct.

The Chairman: And the second one is the Quebec government?

Mr. Montreuil: That is right. That is QIDC in English or Société de développement industriel du Québec, which had 12.5% of the shares.

The Chairman: Thank you.

Mr. Montreuil: To continue, I think it is useful to cover a bit the chronological events of the case leading to the payment and events since that date. First of all, the application for a grant was received in November 1976. An offer was made in July 1977 and a revised one in December 1978. The request for the initial payment of the grant was made by the company on November 12, 1980. The plant was inspected by an officer of the department to verify that the equipment had been acquired, installed and in operation and that the plant was in commercial production. This was done on December 18, 1980. The paperwork and the recommendation to effect a payment of \$2,710,200 was made on March 9, 1981, and the approval of payment and the transmission of the letter and the cheque

[Traduction]

régionale aux Forges HPC Ltée. C'est un commentaire assez long, monsieur le président, mais je pense qu'il couvre toutes les questions qu'on a posées. On a demandé entre autres qui étaient les propriétaires des Forges HPC Ltée. La compagnie était la propriété de *Consolidated Bathurst Incorporated*, de la Société canadienne de participation industrielle inc. et de la Société de développement industriel du Québec. *Consolidated Bathurst* avait 49.9 p. 100 des actions, et les deux autres 37.5 p. 100 et 12.5 p. 100 respectivement.

M. Thomson: Excusez-moi, monsieur Montreuil. Monsieur le président, si vous me permettez, M. Lang devra partir dans quelques moments pour assister à un autre comité, je me demandais s'il ne conviendrait pas qu'on lui laisse poser une question ou deux, ensuite nous pourrions revenir aux réponses et aux autres questions. Est-ce que ce serait possible?

Le président: C'est une question très académique, parce que si M. Lang part, nous devons tous partir. C'est lui qui nous assure du quorum.

M. Lang: Il serait peut-être plus utile alors que je fasse fonction de whip et que j'essaie de trouver quelqu'un pour me remplacer.

Le président: Vous pouvez continuer monsieur Montreuil. Malheureusement, M. Desmarais préside un autre comité, et je ne sais pas où sont les autres membres du comité. Je pense que M. Kelly doit venir. Tant mieux. Je pense que nous pouvons continuer. Monsieur Montreuil, j'ai une question à vous poser. L'une de ces sociétés est-elle européenne?

M. Montreuil: Oui.

Le président: Laquelle?

M. Montreuil: La deuxième, monsieur le président; la Société canadienne de participation industrielle inc. qui détient 37.5 p. 100 des actions.

Le président: C'est bien la société européenne?

M. Montreuil: C'est bien ça.

Le président: Et la deuxième c'est le gouvernement du Québec?

M. Montreuil: C'est ça. La QIDC en anglais ou la Société de développement industriel du Québec, qui détient 12.5 p. 100 des actions.

Le président: Merci.

M. Montreuil: Pour continuer, je pense qu'il serait utile de retracer chronologiquement les événements qui ont mené au versement de la subvention et aux événements qui ont suivi. D'abord, la demande de subvention a été reçue en novembre 1976. Une offre a été faite en juillet 1977, et une autre en décembre 1978. La demande de versement initial de la subvention a été faite par la compagnie le 12 novembre 1980. L'usine a été inspectée par un agent du ministère pour vérifier si l'équipement avait bien été acheté et installé, s'il était en état de fonctionner et si l'usine était en production. L'inspection a été faite le 18 décembre 1980. Les documents et la recommandation portant sur le versement d'une somme de \$2,710,200 ont été rédigés le 9 mars 1981, et le versement a été approuvé, la lettre et le chèque envoyés le 18 mars 1981.

[Text]

was on March 18, 1981. The immediate request for reimbursement by the Mercantile Bank occurred on March 27, 1981.

On events since that time, as I mentioned at the last meeting, we sought recovery action. There was a question regarding the relationship between Weiser Inc., and the former company and, as stated earlier, there is no relationship whatsoever.

• 1115

Weiser Inc. is a subsidiary of Norris Industries Inc. of Long Beach, California, and their application to reactivate the facility was received on March 3, 1982. On May 19, 1982, we had sought repayment of our grant while an offer to reactivate the plant was made under the CIRB program, which is the Canadian Industrial Renewal Board, and an offer of \$1,928,500 was made to Weiser Inc. I should add that of all the assets that had been put in place, totalling over \$17 million, the incentive to reactivate the facility did not include a single penny in relation to the acquiring of the existing assets, and that the support to reactivate the plant was for building equipment and machinery that were not part of the original transaction.

Further points that may be of interest to the committee, Mr. Chairman: If we had made the disbursement to Weiser Inc. . . we have not made a disbursement yet, because the facility is only to be operational, I believe, in mid-1984. The facility had been closed since March 27, 1981, but there has been general upkeep to keep the plant simply in good order while we were seeking new applicants and we have not requested an investigation—since we felt there was no justification for such—by the RCMP.

That is the background and I believe this addresses most of the questions that have been posed on the Forges HPC Ltée case, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Montreuil. I was trying to follow a summary of the questions with your answers. One of the things that Mr. Huntington asked, which I do not think you touched on, was: Were any of the shareholders of Forges HPC Ltée customers of that company that had anything, or might have had anything, to do with delivering it into its financial difficulties?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, the answer to that is no. There is no linkage at all between one and the other and there was no relationship, as a purchaser of the original establishment, on the part of Weiser Inc.

The Chairman: Right. But are you saying, then, that Consolidated Bathurst was not a customer of Forges HPC Ltée?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, let me say this: The customers of Forges HPC Ltée, if the facility had continued to operate, were Canadian Cylinder Co. Ltd., of Brantford, Ontario; Safety Supply Canada, in Toronto; and Air Liquids

[Translation]

La demande immédiate de remboursement par la banque Mercantile a été faite le 27 mars 1981.

Pour ce qui est des événements qui sont venus après cette date, j'ai mentionné à la dernière réunion le fait que nous ayons pris des dispositions visant à recouvrer notre argent. Il y a eu une question au sujet du rapport entre *Weiser Inc.* et l'ancienne compagnie, et comme je l'ai déjà dit, il n'existe aucun rapport entre les deux.

Weiser Inc. est une filiale de *Norris Industries Inc.* de Long Beach en Californie, et sa demande de remise en production de l'usine a été reçue le 3 mars 1982. Le 19 mai 1982, nous avons tenté de recouvrer notre subvention alors qu'une offre de remise en exploitation de l'usine avait été faite aux termes du programme OCRI, c'est-à-dire de l'Office canadien pour un renouveau industriel, et une offre de \$1,928,500 a été faite à *Weiser Inc.* Je dois ajouter que l'ensemble des biens qui avaient été mis en place valait au-delà de 17 millions de dollars, et que la subvention pour la remise en exploitation de l'usine ne comprenait pas un seul sou pour l'acquisition des biens existants, l'aide portant plutôt sur l'équipement et la machinerie de l'usine qui ne faisaient pas partie de la transaction initiale.

Il y a d'autres choses qui sont susceptibles d'intéresser le Comité, monsieur le président: si nous avons effectué le versement à *Weiser Inc.* . . nous ne l'avons pas encore fait, parce que l'usine ne doit pas être mise en exploitation avant le milieu de 1984, je pense. L'usine avait été fermée le 27 mars 1981, mais des travaux généraux d'entretien ont continué d'être effectués simplement pour assurer le bon état des installations pendant que nous cherchions de nouveaux acquéreurs, et nous n'avons pas demandé à la GRC de mener une enquête, parce que nous ne croyions pas que c'était nécessaire.

Voilà pour l'historique, et je pense que cela répond à la plupart des questions qui ont été posées concernant l'affaire des Forges HPC Ltée.

Le président: Merci, monsieur Montreuil. J'essayais de suivre un résumé des questions au fur et à mesure de vos réponses. L'une des choses que M. Huntington avait demandée et que vous n'avez pas abordée, je pense, c'est: Y avait-il parmi les actionnaires des Forges HPC Ltée des clients de cette compagnie qui auraient eu quelque chose à voir avec les difficultés financières de la compagnie?

M. Montreuil: Monsieur le président, la réponse est non. Il n'y a aucun rapport entre l'un et l'autre, et pas plus de rapport du côté de *Weiser Inc.* et de l'acquéreur de l'entreprise originale.

Le président: Bien. Mais est-ce à dire que *Consolidated Bathurst* n'était pas un client des Forges HPC Ltée?

M. Montreuil: Monsieur le président, laissez-moi vous dire ceci: Les clients des Forges HPC Ltée, si l'entreprise avait continué de fonctionner, étaient la *Canadian Cylinder Co. Ltd.* de Brantford en Ontario; la *Safety Supply Canada* de

[Texte]

Canada Ltée of Montreal. To to my knowledge, there is no relationship of these companies to Consolidated Bathurst.

The Chairman: It would be only speculation if we were trying to put a connotation of relationship on it because Consolidated Bathurst happens to operate pulp mills and Forges HPC Ltée happens to produce pulp mill equipment.

Mr. Montreuil: I understand your question, Mr. Chairman, but to our knowledge there is no linkage. We can check the background of the clients of Forges HPC Ltée to verify that point and we can send you a report in writing on that, Mr. Chairman.

I should add here, because it had been inferred at the last meeting that there could have been fraudulent activities, that there were substantial cash investments on the part of the shareholders and Consolidated Bathurst, in total, had advanced, both in equity and in advances, some \$9 million, leading to the establishment of this facility. Therefore, the losses incurred in relation to the establishment, when you look at the amount that the federal government inserted, which is a substantial \$2.7 million, in relation to what the others had invested is still a fairly small portion, Mr. Chairman.

The Chairman: Did you indicate that there was a total investment by the shareholders in Forges HPC Ltée of about \$17 million?

• 1120

Mr. Montreuil: What I am saying is that the total cost of plant and equipment was over \$17 million, but that the shareholders had invested some \$9 million of equity in the facility, and that included some advances on the part of Consolidated Bathurst.

The Chairman: So the \$2.7 million grabbed, if we can use that word, by Mercantile was in no way the total indebtedness of Forges HPC Ltée.

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman.

The Chairman: Do you know who the other creditors were?

Mr. Montreuil: I do not have that information this morning, Mr. Chairman.

The Chairman: Could we have that? Would it help us to know that?

Mr. Montreuil: Yes, we could . . . I do not know if it would help, but certainly if you want . . .

The Chairman: It might close the ring; the loop.

All right. Then I think you stated that Weiser did not acquire any shares in Forges HPC Ltée, but they acquired the assets.

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman.

[Traduction]

Toronto; et la *Air Liquids Canada Ltée* de Montréal. À ma connaissance, il n'y a aucun rapport entre ces compagnies et *Consolidated Bathurst*.

Le président: Ce ne serait que pure spéculation si nous tentions d'établir un rapport entre *Consolidated Bathurst* qui est une usine de pâtes à papier et les Forges HPC Ltée qui fabriquent de l'équipement de pâtes à papier.

M. Montreuil: Je comprends votre question, monsieur le président, mais à notre connaissance, il n'y a aucun lien entre les deux. Nous pouvons vérifier les antécédents des clients des Forges HPC Ltée pour voir ce qui en est et vous envoyer un rapport écrit par la suite, monsieur le président.

Étant donné qu'on a laissé à entendre à la dernière réunion qu'il aurait pu y avoir activité frauduleuse, je me permets d'ajouter ici que les actionnaires et *Consolidated Bathurst* ont fait des investissements de capitaux substantiels sous forme d'actions et d'avances qui s'élevaient à quelque 9 millions de dollars et qui ont permis l'établissement de l'entreprise. En conséquence, les pertes encourues dans cette entreprise, si vous prenez la contribution du gouvernement fédéral, la somme substantielle de 2.7 millions de dollars est une partie relativement faible par rapport aux autres investissements, monsieur le président.

Le président: Avez-vous dit que les actionnaires des Forges HPC Ltée avaient investi au total environ 17 millions de dollars?

M. Montreuil: Ce que je dis, c'est que le coût global de l'usine et de l'équipement s'établissait à plus de 17 millions de dollars, mais que les actionnaires avaient investi quelque 9 millions de dollars d'actif dans l'entreprise, et cela comprenait quelques avances de la part de *Consolidated Bathurst*.

Le président: Alors les 2,7 millions de dollars qu'a saisis, si je puis m'exprimer ainsi, la Banque Mercantile ne représentaient absolument pas la dette totale des Forges HPC Ltée.

M. Montreuil: C'est exact, monsieur le président.

Le président: Savez-vous qui étaient les autres créanciers?

M. Montreuil: Je n'ai pas cette information ce matin, monsieur le président.

Le président: Pourriez-vous nous la transmettre? Cela nous aiderait-il de le savoir?

M. Montreuil: Oui, nous pourrions . . . Je ne sais pas si ce sera utile, mais si vous voulez savoir . . .

Le président: Cela permettrait peut-être de boucler la boucle.

Très bien. Ensuite, je pense que vous avez dit que Weiser Incorporated n'avait pas fait l'acquisition des actions des Forges HPC Ltée, qu'elle s'était simplement portée acquéreur de l'actif.

M. Montreuil: C'est bien ça, monsieur le président.

[Text]

The Chairman: That brings us to the next question: How was the estate of Forges HPC Ltée in bankruptcy wound up, and how did Weiser Inc. acquire title?

Mr. Montreuil: What happened is that the Mercantile Bank seized all the assets of Forges HPC Ltée. So there was not what you would call a formal bankruptcy. They simply took possession of all the assets of the company.

The Chairman: And did the bank sell to Weiser Inc., then?

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman.

Mr. Thomson: What is that again, Mr. Chairman?

The Chairman: The bank sold the assets that it had seized under its debenture to Weiser Inc..

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman.

The Chairman: Do we know what Weiser Inc. paid?

Mr. Montreuil: Yes, we have that information, Mr. Chairman. One of my officers tells me that Weiser Inc. paid \$8,050,000 to acquire the assets of HPC Forges Ltée.

The Chairman: Do we know if the shareholders of Forges HPC Ltée got anything back from their investment at all?

Mr. Montreuil: No, they did not recoup any of their investment, Mr. Chairman.

The Chairman: And the matter is closed?

Mr. Montreuil: The matter is closed. There are still some contentious issues between the Mercantile Bank and Consolidated Bathurst which I believe are of a commercial confidential nature that I would prefer not to reveal this morning.

The Chairman: On a quick reckoning, if the assets had cost over \$17 million and were sold for \$8 million, and the shareholders of Forges HPC Ltée had invested \$9 million, there would not likely have been anything left over.

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman.

The Chairman: Mr. Thomson.

Mr. Thomson: That is not quite the case, if you take into account the \$2.7 million that was advanced by the government as well. You could treat that as equity, if you want, Mr. Chairman, for the moment. That would bring you up to almost \$12 million, and you have \$17 million worth of assets. So really that \$2.7 million was a write-off as well as the \$9 million, is what I am getting at. So that leaves a net—the difference between the total assets is \$17 million and the total equity of \$12 million leaves you \$5 million, and they paid \$8 million for it. Somebody ended up \$3 million to the good, and it was not the government.

The Chairman: Probably the lawyers and accountants.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I could add another dimension to that. In addition to the cost of the building, the land, and the equipment, there is also the start-up cost, which I

[Translation]

Le président: Cela nous amène à la prochaine question: comment la faillite des Forges HPC Ltée a-t-elle été réglée, et comment Weiser Inc. a-t-elle obtenu les titres?

M. Montreuil: Ce qui est arrivé, c'est que la Banque mercantile a saisi tous les éléments d'actifs des Forges HPC Ltée. Alors il n'y a pas eu de faillite comme telle. On a simplement pris possession de tous les éléments d'actifs de la compagnie.

Le président: Et ensuite, la banque a vendu à Weiser Inc.?

M. Montreuil: C'est exact, monsieur le président.

M. Thomson: Qu'est-il arrivé encore, monsieur le président?

Le président: La banque a vendu les éléments d'actifs qu'elle avait saisis au titre de dettes à Weiser Inc. . . .

M. Montreuil: C'est ça, monsieur le président.

Le président: Savons-nous combien Weiser Inc. a payé?

M. Montreuil: Oui, nous avons cette information, monsieur le président. Un de mes collègues me dit que Weiser Inc. a payé \$8,050,000 pour se porter acquéreur des éléments d'actifs des Forges HPC Ltée.

Le président: Savons-nous si les actionnaires des Forges HPC Ltée ont retiré quelque chose de leur investissement?

M. Montreuil: Non, ils n'ont rien retiré du tout, monsieur le président.

Le président: Et l'affaire est close?

M. Montreuil: L'affaire est close. Il y a encore quelques questions en litige entre la Banque Mercantile et Consolidated Bathurst qui sont de nature, je pense, confidentielle et commerciale, et je préférerais ne pas en dire davantage ce matin.

Le président: Résumons rapidement: si l'actif a coûté au-delà de 17 millions de dollars et s'il a été revendu pour 8 millions de dollars, et si les actionnaires des Forges HPC Ltée ont investi 9 millions de dollars, il ne restait vraisemblablement rien.

M. Montreuil: C'est exact, monsieur le président.

Le président: Monsieur Thomson.

M. Thomson: Ce n'est pas tout à fait exact, si vous tenez compte des 2,7 millions de dollars qui ont été avancés par le gouvernement. Cette somme pourrait être considérée comme étant du capital actif, si vous voulez pour le moment, monsieur le président. Cela porterait le total à près de 12 millions de dollars, et vous avez 17 millions de dollars d'actif. Là où je veux en venir, c'est que ces 2,7 millions de dollars sont une perte au même titre que les 9 millions de dollars. Il reste donc: la différence entre l'actif global de 17 millions de dollars et le capital action de 12 millions de dollars donne 5 millions de dollars, et on a payé 8 millions de dollars. Quelqu'un a fait 3 millions de dollars, et ce n'était pas le gouvernement.

Le président: Probablement les avocats et les comptables.

M. Montreuil: Monsieur le président, je pourrais peut-être ajouter une autre dimension à la question. Outre le coût de la bâtisse, du terrain et de l'équipement, il y a aussi le coût de

[Texte]

believe accounted for some \$2.5 million, which would have to be included in the expenditures incurred in establishing that facility.

Mr. Thomson: Re-establishing it.

Mr. Montreuil: No, I am talking about the original establishment of the facility. There were start-up costs to the tune of about \$2.5 million.

• 1125

The Chairman: May I continue for a moment?

Mr. Thomson: Carry on, Mr. Chairman.

The Chairman: You mentioned the department's pursuit of its claim for the \$2.7 million. What has happened, precisely?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, as I was referring to the chronological events, on May 19, 1982, we had requested a reimbursement of \$2.7 million. However, as we have conveyed by the numbers that have been referred to this morning, since there were no further funds available in order to recoup our original investment of \$2.7 million, at that point no further efforts would bear fruit in order to seek recovery action. But recovery action was sought.

The Chairman: Then the department has written it off.

Mr. Montreuil: That is correct.

The Chairman: I think you said that the department was satisfied there had been no complicity or illegal actions.

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman.

The Chairman: Then if the shareholders think there was, it is up to them to pursue that matter in the courts.

Mr. Montreuil: Yes.

The Chairman: All right. One of the other questions I think Mr. Huntington may have put on the record was who benefited from the closure of Forges HPC Ltée?

Mr. Montreuil: I do not believe anyone has benefited from the closure of the facility.

The Chairman: Now, going back to Weiser Inc., we find that Weiser Inc. paid \$8 million, and they have presumably made a further investment themselves. Could we ask how much Weiser Inc. has invested? We know that Weiser Inc. has applied for a grant, which has not yet been made. How much have they applied for?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, as I mentioned earlier, they acquired the existing assets of the facility to the tune of \$8.050 million . . .

Mr. Thomson: I beg your pardon?

Mr. Montreuil: They acquired the existing assets of Forges HPC Ltée, and the cost of acquiring those assets was \$8.050 million on which no grant was provided by the Canadian government. However, there was a grant offered and accepted by the company, amounting to \$1,928,500, under the

[Traduction]

mise en exploitation qui représentait quelque 2,5 millions de dollars et qu'il faudrait inclure dans les dépenses relatives à l'établissement de l'entreprise.

M. Thomson: À son rétablissement.

M. Montreuil: Non, je parle de l'établissement initial de l'entreprise. Les coûts de mise en exploitation se situaient à environ 2,5 millions de dollars.

Le président: Puis-je poursuivre pendant un instant?

M. Thomson: Je vous en prie, monsieur le président.

Le président: Vous mentionnez le fait que le ministère essaie de faire valoir ses prétensions pour les 2.7 millions de dollars. Que s'est-il passé, exactement?

M. Montreuil: Monsieur le président, comme je le disais, par ordre chronologique, le 19 mai 1982, nous avons demandé le remboursement des 2.7 millions de dollars. Toutefois, comme on peut en conclure à la suite des chiffres donnés ce matin, puisqu'il ne restait plus d'argent qui nous permette de récupérer notre investissement original de 2.7 millions de dollars, en ce moment, aucun effort n'aurait alors permis de récupérer cet argent. Toutefois, nous avons tenté de récupérer l'argent.

Le président: Le ministère donc a radié la dette.

M. Montreuil: En effet.

Le président: Je crois que vous avez dit que le ministère était satisfait qu'il n'y avait eu aucune complicité ni action illégale.

M. Montreuil: En effet, monsieur le président.

Le président: Donc, si les actionnaires estiment le contraire, c'est à eux de donner suite à l'affaire devant les tribunaux.

M. Montreuil: Oui.

Le président: Très bien. Une autre question consignée au procès-verbal par M. Huntington visait à savoir qui avait bénéficié de la fermeture des *Forges HPC Ltée*?

M. Montreuil: Je ne crois pas que quiconque ait profité de la fermeture de cette entreprise.

Le président: Pour revenir maintenant à *Weiser Inc.*, nous constatons que *Weiser Inc.* avait reçu 8 millions de dollars, et on peut présumer que l'entreprise a effectué elle-même d'autres investissements encore. Pouvons-nous demander combien *Weiser Inc.* a investi? Nous savons que *Weiser Inc.* a demandé une subvention qui n'a pas encore été accordée. Combien a-t-on demandé?

M. Montreuil: Monsieur le président, comme je l'ai dit plus tôt, l'entreprise s'est portée acquéreur de l'actif existant de l'entreprise pour 8.050 millions de dollars . . .

M. Thomson: Je vous demande pardon?

M. Montreuil: *Weiser* s'est portée acquéreur de l'actif actuel des *Forges HPC Ltée.*, au coût de 8.050 millions de dollars, dont aucune partie ne provient d'une subvention du gouvernement canadien. Toutefois, une subvention a été offerte et acceptée par l'entreprise au montant de 1,928,500 dollars par

[Text]

Canadian Industrial Renewal Board. This offer was accepted by the company on October 1, 1982, and this was based on estimated costs to modernize the facility, amounting to \$4.910 million. There were also start-up costs, estimated to be \$600,000. On that basis, it is on the \$4.9 million submitted cost to modernize the facility that a grant from the Canadian Industrial Renewal Board for \$1.9 million was made.

The Chairman: So then they paid \$8 million, in round figures, and invested it for \$5 million, and the government has offered them \$1.9 million.

Mr. Montreuil: That is correct, Mr. Chairman.

The Chairman: I do not want to get into a policy area, but it seems odd to me that a company that was investing \$13 million of its own dollars would need a grant of \$1.9 million from the government in order to get this thing rolling.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, there had been major efforts to seek an applicant to reactivate that facility from the date the plant was closed. The only applicant interested in starting up was the one who ultimately received a grant under the CIRB program.

The question you are posing is the extent to which the grant was instrumental and of a determining nature in permitting the facility to start up again. I can only conclude that when the proposal was submitted by the applicant and was reviewed by the Canadian Industrial Renewal Board, we felt this was necessary in order to seek the plant reactivation.

• 1130

The Chairman: Was that application approved before Weiser Inc. had invested the \$8 million?

Mr. Montreuil: I would have to get the chronological details, Mr. Chairman, of the first facet. I would believe, subject to verification, that the acquiring of the assets would be...

Mr. K. Von Finckenstein (Director, Legal Services, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): The offer was made on July 7 and reported on October 29 in full.

Mr. Montreuil: Right. So, therefore, the offer to purchase, Mr. Chairman, and the grant, preceded the acquisition of the assets by the company.

The Chairman: In other words, you are satisfied that Wiser would not have gone ahead if the department had not approved the grant?

Mr. Montreuil: That is it. First of all, the offer was made, as I mentioned, Mr. Chairman, by the Canadian Industrial Renewal Board; it was not the Department of Regional Economic Expansion. But it is our belief that the project would not have proceeded on its own without government support. Again, payment will not be made until the facility is in commercial production, Mr. Chairman, which is scheduled for mid-1984.

[Translation]

l'Office canadien pour un renouveau industriel. C'est le premier octobre 1982 que l'entreprise a accepté cette offre en se fondant sur des coûts prévus de modernisation de l'installation de 4.910 millions de dollars. Il y avait également des frais de démarrage prévus à 600,000 dollars. C'est sur ce chiffre, sur les 4.9 millions de dollars prévus pour moderniser les installations que l'Office canadien pour un renouveau industriel a accordé une subvention de 1.9 million de dollars.

Le président: Donc, en chiffres ronds, on a payé 8 millions de dollars sur un investissement de 5 millions de dollars et le gouvernement a offert 1.9 millions de dollars.

M. Montreuil: C'est exact, monsieur le président.

Le président: Je ne veux pas m'avancer dans une question de politique, mais il me semble bizarre qu'une entreprise qui investissait 13 millions de dollars de son propre argent avait besoin d'une subvention de 1.9 millions de dollars du gouvernement afin de mettre les choses en marche.

M. Montreuil: Monsieur le président, de nombreux efforts avaient été consacrés à trouver quelqu'un pour remettre les installations en usage à compter de la date de fermeture de l'usine. Le seul à s'y intéresser est celui qui finalement a reçu une subvention dans le cadre du programme de l'OCRI.

Vous demandez en fait dans quelle mesure la subvention a permis et accéléré la réouverture de l'usine. Je ne peux que conclure que lorsque cette proposition a été présentée par le requérant, et étudiée par l'Office canadien pour un renouveau industriel, nous avons jugé que la subvention était nécessaire afin de tenter de remettre l'usine en état.

Le président: A-t-on approuvé la demande avant que *Weiser Inc.* investisse les 8 millions de dollars?

M. Montreuil: Il me faudrait obtenir les détails chronologiques, monsieur le président. Je serais néanmoins d'avis, sous réserve d'une vérification, que l'acquisition de l'actif aurait été...

M. K. Von Finckenstein (directeur, Contentieux, ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion régionale économique): L'offre d'achat a été faite le 7 juillet et reportée au 29 octobre.

M. Montreuil: En effet. Par conséquent, l'offre d'achat, monsieur le président, et la subvention, ont précédé l'acquisition des actifs par l'entreprise.

Le président: En d'autres termes, vous êtes convaincus que *Weiser* ne serait pas allé de l'avant si le ministère n'avait pas approuvé la subvention?

M. Montreuil: En effet. Tout d'abord, l'offre a été faite, comme je l'ai mentionné, monsieur le président, par l'Office canadien pour un renouveau industriel et non par le ministère de l'Expansion économique régionale. Toutefois, nous sommes d'avis que le projet n'aurait connu aucune suite sans l'appui gouvernemental. Encore une fois, les remboursements ne seront pas effectués jusqu'à ce que l'installation commence sa production commerciale, monsieur le président, ce qui est prévu pour le milieu de 1984.

[Texte]

Mr. Thomson: Who is Weiser Inc.?

The Chairman: He is a subsidiary of Norris Industries Inc., of Longbeach, California.

Mr. Thomson: Would this have had to go through FIRA?

Mr. Montreuil: It would have to, Mr. Chairman, yes.

The Chairman: Are there any other questions on this paragraph, I have forgotten what number it is now? It is 59. Mr. Thomson, did you want to carry on?

Mr. Thomson: Yes. Can you tell me how the Mercantile Bank came out of all this? When the company, prior to being foreclosed . . . what did the Mercantile Bank have in it at that point of time in terms of total dollars? They got \$2.7 million by the way of the grant from the government, and then they turned around and got all the assets which they turned around and sold for \$8 million and some odd, so they in total got \$10.7 million odd. How much did they lose or gain in all the machinations that took place? Does anybody know the answer to that?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, some of my people here will try to do this calculation, if I could have a few minutes. We could possibly pass on the question and come back to that one and try to provide the information to the member.

Mr. Thomson: That is great. Could I have just one more question, Mr. Chairman? This company, does it make propane tanks, pressure propane tanks? Is that what we are talking about?

The Chairman: Mr. Ritchie, would you like to answer that?

Mr. Thomson: They come in various sizes, do they not? They make them small and portable for the mobile trailer units or mobile camping units and I think they range in size from 20 gallons up to a couple of hundred gallon propane tanks, do they not?

Mr. Gordon Ritchie (Associate Deputy Minister, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): They make high pressure cylinders. I am not sure whether they are of the size that are used on campers. They are principally for industrial use, I believe.

Mr. Thomson: The point is, I just happen to know there is already a manufacturer of high pressure propane tanks in Quebec somewhere. I know that. I know that because there are two companies in Canada who make these kinds of things. One is in Alberta and another one is in Quebec. The purpose of my question is to know if we are really subsidizing the creation of another competitor in that field in the same province.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I would like to add that a number of years have now gone by since that application was reviewed, but I recall that since it was a fairly substantial project very close attention was paid to what impact this would have on the existing establishment producing the same type of product. Our analysis displayed that the cylinders that were being produced by Forges HPC Ltée would be of a different

[Traduction]

M. Thomson: Qui est *Weiser Inc.*?

Le président: Il s'agit d'une filiale de *Norris Industries Inc.*, de Longbeach, Californie.

M. Thomson: Est-ce qu'il fa fallu passer par «AEIE»?

M. Montreuil: Oui, monsieur le président.

Le président: Y a-t-il d'autres questions sur ce paragraphe, j'en ai oublié le numéro? C'est le 59. Monsieur Thomson, vouliez-vous continuer?

M. Thomson: Oui. Pouvez-vous nous dire comment la Banque Mercantile s'en est tirée? Lorsque l'entreprise, avant d'être mise en faillite . . . combien la Banque Mercantile y avait-elle investi en dollars? Elle a obtenu 2.7 millions de dollars grâce à la subvention du gouvernement pour ensuite se retourner et saisir tout l'actif qu'elle a ensuite revendu pour 8 millions de dollars et quelques, et donc en tout elle a obtenu 10.7 millions de dollars. Combien a-t-elle perdu ou gagné grâce à toutes ces machinations? Est-ce que quelqu'un le sait?

M. Montreuil: Monsieur le président, quelques-uns de mes collaborateurs vont tenter de faire le calcul, si on veut bien m'accorder quelques minutes. Nous pourrions peut-être passer à une autre question et revenir à celle-ci pour tenter de répondre au député.

M. Thomson: C'est parfait. Puis-je poser encore une question, monsieur le président? Cette entreprise fabrique-t-elle des réservoirs de gaz propane sous pression? Est-ce de cela dont nous parlons?

Le président: Monsieur Ritchie, voulez-vous répondre?

M. Thomson: On en trouve de diverses tailles, n'est-ce pas? On en fabrique des petites et portatives pour les roulottes de transport ou de camping et je crois qu'on en trouve de 20 gallons jusqu'à quelque 100 gallons, n'est-ce pas?

M. Gordon Ritchie (sous-ministre adjoint, ministère de l'Industrie et du Commerce, Expansion économique régionale): L'entreprise fabrique des cylindres pressurisés. Je ne sais pas s'ils sont de la même taille que ceux dont on se sert dans les roulottes. Ils sont surtout destinés à un usage industriel, je crois.

M. Thomson: Le fait est qu'il se trouve que je sais qu'il existe déjà un fabricant de cylindres de propane pressurisé quelque part au Québec. Je le sais parce qu'il y a deux entreprises au Canada qui fabriquent ce genre de chose. L'une se trouve en Alberta, l'autre au Québec. Ma question vise donc à savoir si en réalité nous ne subventionnons pas la mise sur pied d'un autre concurrent dans ce domaine dans la même province.

M. Montreuil: Monsieur le président, permettez-moi d'ajouter que bien que plusieurs années se soient écoulées depuis l'étude de cette demande, je me souviens que parce qu'il s'agissait d'un projet d'assez grande envergure, on a accordé énormément d'attention aux répercussions que ce projet pourrait avoir sur les établissements existants produisant le même genre de produit. Notre analyse a démontré que les

[Text]

type, directed to a different clientele, than the existing producers.

• 1135

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, these are the large cylinders. They are 200 to 300 cubic feet . . . I guess a bit larger than you would normally put on a camper trailer. There are no competitors in Quebec for that product.

Mr. Thomson: None?

Mr. Ritchie: None, whatsoever.

Mr. Thomson: Thank you.

The Chairman: Mr. Kelly.

Mr. Kelly: In reading the transcript of Tuesday's meeting, Mr. Montreuil said:

There may be instances where the lending institution is not necessarily opening up all of its books to the ministry.

My question to Mr. Montreuil is: If that is the case, why not make such an opening as part of the deal?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I guess when we discussed this issue of . . . We have a continuing dialogue with both the applicant and the lending institution, in relation to cases that we support, and we operate on the basis of good faith, that in all instances that the bank would give us fair warning of actions that they propose to take. I guess that would be advantageous. But I guess in the ventures that we were talking about here there are practices, and I wonder to what extent we could police such measures.

Mr. Kelly: You talked at the last meeting about creating a covenant between the department, the bank and the businessman. I wonder if in that covenant there may be something to the effect that the bank could not foreclose, or if it did, that it would forfeit the money on a pro rata basis. Do you have something like that in mind?

Mr. Montreuil: We indicated at the last meeting, Mr. Chairman, that we were giving consideration to a covenant that would bind the parties, the applicant, the lending institutions, and those who are contributing support to start up a facility. I think I did mention that a covenant of that type would have a duration of a relatively short period, because one has no guarantees of continued commercial operation and viability. I said we would explore that.

I personally deplore the fact, even though we are not talking about a day or two, because when I described earlier the chronological events on Forges HPC Ltée, I indicated that the verification of the assets installed in an operation and the fact that the plant was in commercial production had effectively occurred in December 1980. And December 1980 and the date that the bank had decided to close in—some time had passed during that period. In other words, it was March 27, 1981. That is roughly a four-month period, Mr. Chairman. Admittedly, the paper work leading to the disbursement of the initial

[Translation]

cylindres produits par Forges HPC Ltée serait d'un genre différent, visant une clientèle différente de celle des producteurs existants.

M. Ritchie: Monsieur le président, il s'agit de gros cylindres. Ils contiennent 200 à 300 pieds cubes—un peu plus gros je crois que ce que l'on trouve normalement dans une roulotte. Il n'existe aucun concurrent au Québec pour ce produit.

M. Thomson: Aucun?

M. Ritchie: Aucun quel qu'il soit.

M. Thomson: Merci.

Le président: Monsieur Kelly.

M. Kelly: En lisant le procès-verbal de la réunion de mardi, je constate que M. Montreuil a déclaré:

Il peut y avoir des cas où l'institution prêteuse n'ouvre pas nécessairement tous ses livres au Ministère.

J'aimerais donc demander ceci à M. Montreuil: Si c'est le cas, pourquoi assujettir la transaction à cette divulgation?

M. Montreuil: Monsieur le président, je suppose que lorsque nous avons discuté de cette question de..nous entretenons un dialogue suivi avec le requérant et avec l'institution prêteuse lorsqu'il s'agit de dossiers que nous appuyons et nous fonctionnons en nous fondant sur la bonne foi de la banque, assumant que dans tous les cas celle-ci nous préviendra à l'avance de toutes mesures qu'elle entend prendre. Je suppose que ce serait avantageux. Néanmoins, dans les entreprises dont nous parlons, il y a certaines pratiques qui existent et je me demande dans quelle mesure nous pouvons surveiller de telles mesures.

M. Kelly: Nous avons parlé à la dernière réunion de créer une entente entre le Ministère, la banque et l'homme d'affaires. Je me demande si cette entente ne pourrait pas contenir quelque chose stipulant que la banque ne peut saisir, ou que si elle le fait, elle perdrait de l'argent au prorata. Avez-vous quelque chose de semblable à l'idée?

M. Montreuil: Nous avons mentionné à la dernière réunion, monsieur le président, que nous songions à une entente qui lierait les parties, le requérant, les institutions prêteuses et ceux qui contribuent un appui pour la mise en marche d'une installation. Je crois avoir mentionné qu'une telle entente serait d'une assez courte durée car il n'existe aucune garantie que l'entreprise continuera à être rentable et viable. J'ai dit que nous étudierions la question.

Personnellement, je déplore le fait que bien qu'il ne soit pas question d'un jour ou deux, car lorsque j'ai décrit précédemment les événements chronologiques se rapportant aux Forges HPC Ltée, j'ai mentionné que la vérification des actifs de l'opération s'était effectuée et le fait que l'usine faisait de la production commerciale à compter du mois de décembre 1980. Entre décembre 1980, et la date à laquelle la banque a décidé de saisir—un certain temps s'était écoulé. En d'autres termes, c'était le 27 mars 1981, soit environ quatre mois plus tard, monsieur le président. Je reconnais que nous nous étions

[Texte]

grant of \$2.7 million was made—roughly the recommendation was made on March 9, and then the cheque was eventually provided on March 18, and there is a very narrow gap there. We are examining that covenant, but I do not know effectively how to police that matter. We will look at it, but I wonder how we could make it effective, and for what period of time.

Mr. Kelly: Do other departments have covenants of the sort that you are anticipating, or do other provincial governments have covenants of the sort that we are discussing?

Mr. Montreuil: That is possible, Mr. Chairman, but I do not have specific examples to . . .

The Chairman: Mr. Kelly, would this be your last question?

Mr. Kelly: I have other questions, but they have been answered.

• 1140

The Chairman: I would like to catch Mr. Mullington before he goes.

Mr. Mullington, there was an area left over from last week in connection with the Devco drawn-down. Could you explain how your division of Treasury Board secretariat functions in the approval of cash draw-downs by Devco, as we heard about last week, and about the approvals of the capital budgets of Devco and what controls you exercise over payments which come under the parliamentary appropriations?

Mr. H.J. Mullington (Assistant Secretary, Crown Corporations Division, Office of the Secretary of the Treasury Board): Mr. Chairman, at the time the capital budget is submitted, the corporation sets out the schedule by which it intends to proceed with the construction of that capital work, or the development of a mine or whatever, as in the case of Devco. It identifies the expenditures in each of the years over which that construction project will extend.

The Treasury Board approval for the project implicitly adopts, if you will, that spending rate over the numbers of years of the project. It may, for example, call for a relatively small percentage in the first year, but the commitments are given essentially for the expenditures in future years.

Each of the major projects is looked at in the context of the impact on the corporation; that is, rate of return on the investment, and so on. But at the time the Treasury Board approves the capital budget, the full funding to the corporation—Devco in this case—is the responsibility of the responsible minister's department, in this case IT&C at the time, or now DRIE.

The Chairman: At what stage in the procedure does Treasury Board's approval come?

[Traduction]

occupés de la paperasserie en vue de verser la subvention initiale de 2.7 millions de dollars—c'est vers le 9 mais que la recommandation était faite et le chèque a été préparé le 18 mars et donc peu de temps s'est écoulé. Nous étudions une entente mais à vrai dire je ne sais pas comment surveiller efficacement ce genre de chose. Nous allons l'étudier, mais je me demande comment nous pouvons rendre ces mesures efficaces, et quelle période de temps choisir.

M. Kelly: Est-ce que les autres ministères ont des ententes du genre que vous étudiez, ou est-ce que les autres gouvernements provinciaux ont des ententes semblables à celles que nous discutons?

M. Montreuil: C'est possible, monsieur le président, mais je n'en ai pas d'exemple précis . . .

Le président: Monsieur Kelly, ce sera votre dernière question?

M. Kelly: J'ai d'autres questions, mais on y a répondu.

Le président: J'aimerais questionner M. Mullington avant qu'il ne s'en aille.

Monsieur Mullington, il nous restait quelque chose à discuter de la semaine dernière, à propos de l'avance de Devco. Pourriez-vous nous dire comment votre division du Secrétariat du Conseil du Trésor donne son approbation à de telles avances à Devco—on nous en a parlé la semaine dernière—et comment sont approuvés les budgets d'investissements de Devco; quels sont par ailleurs les contrôles que vous pouvez exercer en matière de versements faits au titre des affectations budgétaires votées par le Parlement?

M. H.J. Mullington (secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne, bureau du secrétaire du Conseil du Trésor): Monsieur le président, au moment où la société soumet son budget d'investissement, elle présente en même temps un plan donnant les dates des travaux qui seront faits, qu'il s'agisse d'un développement minier ou autre, comme dans le cas de Devco. Ce document donne le chiffre des dépenses qui seront faites chaque année dans le cadre de ce projet de construction.

L'approbation du Conseil du Trésor est une acceptation implicite, si vous le voulez, de ce rythme de dépenses au cours des années d'exécution du projet. On peut imaginer qu'un petit pourcentage des fonds sera alloué à la première année, mais on s'engage essentiellement pour des dépenses qui auront lieu les années suivantes.

Les projets importants sont analysés par rapport à leurs répercussions sur la société; c'est-à-dire sur le taux de rentabilité de l'investissement etc. Au moment où le Conseil du Trésor approuve un budget d'investissement, le plein financement de la société—Devco en l'occurrence—relève du ministre du ministre responsable, c'était à l'époque Industrie et Commerce, et maintenant MEIR.

Le président: À quel moment le Conseil du Trésor donne-t-il son approbation?

[Text]

Mr. Mullington: At the outset; that is to say, before the project can get under way, it must have approval of the capital budget covering that particular project.

The Chairman: Is this related to a particular time of the year?

Mr. Mullington: Yes, the capital budget submissions are usually—I say, usually—submitted to the Treasury Board in the last quarter of the corporation's financial year and approved by the Treasury Board prior to the beginning of the next financial year.

The Chairman: Is the Devco financial year coincident with the government fiscal year?

Mr. Mullington: I believe it is April 1 to March 31. I would like to confirm that.

Mr. Thomson: March 31 is the fiscal year end of Devco.

Mr. Mullington: Right; it is coincident.

The Chairman: So the application from Devco would have come in, say, in January or February.

Mr. Mullington: We normally expect it in for the April 1 financial year about November of the preceding year.

The Chairman: So Treasury Board did know then of the Devco budget. But as you said, once you have given your approval, you do not supervise the payments out to meet that capital budget?

Mr. Mullington: The payments come from the departmental vote, and it is the department's responsibility to flow the funds.

The Chairman: Now you heard the problem—you heard this on Tuesday, I think—that Devco received funds far in excess of its needs at that time. Treasury Board must be concerned about that. What is Treasury Board doing about it?

Mr. Mullington: Mr. Chairman, if you recall, we heard a similar problem with CN Marine. We are concerned that we do not have a draw-down policy per se. We essentially have recognition that the corporation submits its financial requirements as they occur. In the two cases we refer to, that obviously did not happen, the requirements were expressed before the need, and the corporation essentially had the opportunity to invest those funds and earn a return on the surplus funds.

We are in the process now of developing a policy to cover that kind of problem.

The Chairman: Would you expect that Treasury Board would recommend something that would prevent departments such as DRIE, or DREE, from making payments in advance of need, then?

Mr. Mullington: There is an obligation on the part of the corporation to certify that it does have that need and document it, and that would essentially be the authority for the department to release the funds.

[Translation]

M. Mullington: Dès le départ; c'est-à-dire qu'il faut que ce budget d'investissement ait été approuvé avant que le projet ne puisse démarrer.

Le président: Cela a-t-il lieu à un moment précis de l'année?

M. Mullington: Oui, les propositions de budget d'investissement sont soumises au Conseil du Trésor—normalement, je dis normalement—au dernier trimestre de l'exercice comptable de la société, et approuvées par le Conseil du Trésor avant le début de l'exercice suivant.

Le président: Est-ce que l'exercice comptable de Devco coïncide avec l'année financière de l'État?

M. Mullington: Je pense qu'il couvre du 1^{er} avril au 31 mars. Il faudrait vérifier.

M. Thomson: Le 31 mars est la fin de l'exercice de Devco.

M. Mullington: Oui; cela coïncide donc.

Le président: La demande de Devco doit donc vous parvenir, disons, au mois de janvier ou février.

M. Mullington: En prévision de l'année financière commençant le 1^{er} avril nous l'attendons vers le mois de novembre de l'année précédente.

Le président: Le Conseil du Trésor avait donc eu connaissance du budget présenté par Devco. Mais, comme vous le disiez, une fois que votre approbation a été donnée, vous ne surveillez plus la marche des opérations en ce qui concerne les versements?

M. Mullington: Ces versements sont faits au titre du crédit du ministère correspondant, et c'est au ministère d'acheminer les fonds.

Le président: Vous avez entendu de quoi il s'agit—mardi dernier, je pense—Devco a reçu beaucoup plus d'argent qu'elle n'en avait besoin à l'époque. Le Conseil du Trésor devrait donc s'en préoccuper. Que fait-il à ce sujet?

M. Mullington: Monsieur le président, si vous vous en souvenez, nous avons eu un problème semblable à propos de CN-Marine. Malheureusement nous n'avons pas de politique concernant les avances. Nous précisons seulement que la société doit faire connaître ses besoins financiers au fur et à mesure qu'ils existent. Dans les deux cas dont nous parlons ici, ce n'est pas ce qui s'est passé, les demandes ont été faites avant le que besoin n'existe, et la société a donc pu investir cet argent et faire un profit grâce aux sommes excédentaires.

Afin de pouvoir faire face à ce type de situation nous prévoyons un certain nombre de mesures à mettre en place.

Le président: Pensez-vous que le Conseil du Trésor puisse faire des recommandations empêchant que les ministères tels que le MEIR ou le MEER ne fassent ce genre d'avances alors que le besoin n'est pas prouvé?

M. Mullington: La société est tenue de prouver l'existence du besoin, et il dépend de cette preuve que le ministère débloque les crédits.

[Texte]

• 1145

Mr. Thomson: Is that procedure in place?

Mr. Mullington: No. Part of the problem, Mr. Chairman, is that we are looking across a spectrum of Crown corporations to see in how many instances that has occurred and whether the policy should apply universally to all Crown corporations or to the appropriation-dependent corporations. Normally only the self-sufficient corporations do not have that problem.

The Chairman: This committee has heard recently at least two examples in two different departments, Transport and DREE. Does Treasury Board have some concern that it is more widespread than that?

Mr. Mullington: There is a possibility that it is more widespread. I cannot give you an answer at the moment, Mr. Chairman, as to how widespread it really is.

The Chairman: But you would be looking into that?

Mr. Mullington: We are looking into that at the moment.

Mr. Thomson: Mr. Chairman, is there . . .

The Chairman: Mr. Thomson.

Mr. Thomson: —any good reason why you would not put this procedure in place? Would it impede any of the functions of a Crown corporation?

Mr. Mullington: Mr. Chairman, I do not think it would impede the functions of Crown corporations. One of the problems we have, of course, is that when funds are flowed to corporations sometimes it is in the nature of a direct payment and in other cases it is equity. In some Crown corporations, of course, the equity is flowed prior to the demonstrated need, if you will. It is a decision that the corporation has an entitlement to expand and, in the same way as a private sector corporation would raise equity in advance of the requirement, the Crown corporation seeks the equity in advance of the requirement.

Mr. Thomson: May I pursue this line of questioning?

The Chairman: Yes.

Mr. Thomson: Should there not be some sort of procedure here that whether it be a direct payment or whether it be equity . . . ? Well, if it is equity, should that equity not come before Parliament in some way?

Mr. Mullington: It does.

Mr. Thomson: All right, so that is not a problem, then, as far as equity is concerned?

Mr. Mullington: No, Mr. Chairman. The fact is that all the funds provided to the Crown corporations from Parliament come through the estimates. So that is voted. The question is when those funds are flowed. Now, one could argue that the entitlement is there from the time that Parliament approves the flowing of funds. That may be April 1 of the new fiscal year.

[Traduction]

M. Thomson: Cette procédure est-elle appliquée actuellement?

M. Mullington: Non. Nous éprouvons des difficultés en partie du fait que nous étudions toute une gamme de sociétés de la Couronne afin de voir si le cas est fréquent et s'il est opportun que la politique s'applique à toutes les sociétés de la Couronne ou uniquement à celles qui font l'objet d'affectation de crédit. On peut supposer que seules les sociétés qui sont autosuffisantes n'éprouvent pas ces difficultés.

Le président: Le Comité a récemment entendu parler de deux ministères différents qui seraient dans ce cas-là, le ministère des Transports et le ministère de l'Expansion économique régionale. Le Conseil du Trésor soupçonne-t-il que le problème est plus répandu?

M. Mullington: C'est possible. Je ne puis pas cependant vous dire dans quelles mesures il est répandu, monsieur le président.

Le président: Vous étudiez cependant la question, n'est-ce pas?

M. Mullington: Nous nous en occupons actuellement.

M. Thomson: Monsieur le président, y a-t-il . . .

Le président: Monsieur Thomson.

M. Thomson: . . . une raison valable expliquant que la procédure n'a pas encore été appliquée? Est-ce qu'elle entraverait le fonctionnement d'une société de la Couronne?

M. Mullington: Monsieur le président, je ne pense pas qu'elle entrave le fonctionnement des sociétés de la Couronne. Quand une société de la Couronne reçoit des fonds, parfois c'est sous forme de paiement direct et parfois sous forme d'avoir. Dans certains cas, bien entendu, l'avoir est remis avant que le besoin ne se fasse sentir. On peut avoir décidé de développer la société, de la même façon qu'une société du secteur privé émet des actions d'avance pour ses besoins. Ainsi, une société de la Couronne peut demander de l'avoir d'avance.

M. Thomson: Puis-je poursuivre?

Le président: Oui.

M. Thomson: Ne devrait-on pas prévoir une procédure, qu'il s'agisse de paiement direct ou d'avoir . . . ? S'il s'agit d'avoir, est-ce que ce ne devrait pas être le Parlement qui s'en occupe de toute façon?

M. Mullington: Effectivement c'est lui qui s'en occupe.

M. Thomson: Je vois. Il n'y a donc pas de difficulté du côté de l'avoir, n'est-ce pas?

M. Mullington: Non. Tout ce que reçoivent les sociétés de la Couronne provient des prévisions budgétaires adoptées par le Parlement. On peut donc se demander quand on doit verser les fonds aux sociétés de la Couronne. On peut prétendre que dès que le Parlement a approuvé les prévisions budgétaires, la société de la Couronne peut les réclamer, c'est-à-dire dès le 1^{er} avril du nouvel exercice financier.

[Text]

In fact, the need may not arise until the third quarter of that year and in the interim the corporation could have the use of those funds and invest them. The problem with that is of course that the federal government has already borrowed the money and the corporation is then benefitting from the fact that the federal government has borrowed the funds.

Mr. Thomson: Would it not make more sense to have a procedure in place that . . . ? These Crown corporations all have banking relationships. Why does the corporation not, if they need the money, go to the bank and borrow it? They have the government commitment to rely on. After they have spent the money they could submit a requisition for reimbursement. In other words, they would just borrow the money from the bank until they have fulfilled the desired commitment that they have made and then they would come back to the government. In other words, this would avoid the practice of paying in advance of demonstrated need.

Mr. Mullington: The problem we have, Mr. Chairman, is that when we talk about Crown corporations we tend to regard them as a fairly monolithic sort of enterprise. Indeed we have a spectrum of Crown corporations ranging from those virtually totally dependent upon appropriations to those which are generally self-sufficient.

In the case of the latter group the practice is that they do raise the money in the capital markets and rarely come to the Consolidated Revenue Fund except perhaps for equity. I am talking in that case of the Air Canadas and the CNs in particular, and the Teleglobes. Well, Teleglobe—I am sorry—does not have the authority to borrow.

That is the other part of the problem. A number of the corporations do not have the authority to borrow in the private capital markets. They are agents of Her Majesty and the loans to those corporations come from the Consolidated Revenue Fund and are expressed in the estimates as non-budgetary payments to those corporations.

• 1150

The point that Mr. Thomson is raising essentially, I would take it, applies more to the dependent corporations, essentially the Schedule C corporations, and in their case, most of them do not have the authority to borrow. So they cannot go out and arrange bridge financing; they must, in fact, get the funding through the Consolidated Revenue Fund. The problem is that those corporations that have drawn that money prior to need are essentially abusing the system. They are earning income on funds that the federal government itself has borrowed; and that is what we intend to attempt to stop.

The Chairman: Off with their heads.

Mr. Thomson: You are in the process of coming to grips with this problem.

Mr. Mullington: Yes, we are.

The Chairman: That is it for Mr. Mullington.

Thank you, sir, and we will excuse you for your more important business.

[Translation]

En réalité, la société de la Couronne n'utilisera peut-être pas ces fonds avant le troisième trimestre de l'année. Entretemps elle en dispose donc et peut les investir. N'oublions pas cependant que le gouvernement fédéral a dû emprunter l'argent et qu'il fait ainsi un cadeau à la société de la Couronne.

M. Thomson: Ne serait-il donc pas plus judicieux de prévoir une procédure qui . . . ? Toutes les sociétés de la Couronne font affaires avec une banque. Pourquoi alors une société de la Couronne ne pourrait-elle pas s'adresser à une banque pour emprunter et le gouvernement garantirait l'emprunt. Une fois l'argent dépensé, la société de la Couronne demanderait un remboursement. En d'autres termes, la banque ne lui prêterait que pour répondre à un besoin immédiat et ensuite, la société de la Couronne s'adresserait au gouvernement et il n'y aurait aucun paiement par avance sans justification du besoin.

M. Mullington: Monsieur le président, quand on parle de sociétés de la Couronne on suppose en général une entreprise plutôt monolithique. En fait, il y a toute une gamme de sociétés de la Couronne entre deux extrêmes: d'une part celles qui sont tout à fait tributaires des affectations de crédit et d'autre part celles qui sont en général autosuffisantes.

Ces dernières doivent trouver des capitaux sur les marchés et il est rare qu'elles fassent appel au Fonds du revenu consolidé sauf peut-être pour obtenir de l'avoir. Je songe ici à des sociétés comme Air Canada, CN et Téléglobe. Excusez-moi, Téléglobe n'a pas le droit d'emprunter.

Voilà autre chose dont il faut tenir compte. Certaines sociétés n'ont pas le droit d'emprunter sur les marchés de capitaux privés. En effet, elles sont agents de sa Majesté et les prêts de ces sociétés doivent provenir du Fonds du revenu consolidé. On retrouve ces prêts dans les postes non budgétaires des prévisions au titre de paiements aux sociétés.

J'imagine que ce que M. Thomson a dit s'applique surtout aux sociétés qui ont des liens de dépendance, celles qui relèvent de l'annexe C, dont la plupart n'ont pas de pouvoir d'emprunt. Elles ne peuvent pas aller chercher des fonds d'appoint; elles doivent passer par le Fonds du revenu consolidé. Le problème, c'est que ces sociétés, en allant chercher des fonds avant d'en avoir besoin, abusent du système. Elles se servent de fonds empruntés par le gouvernement fédéral pour augmenter leurs recettes. Elles font de l'argent en se servant de fonds que le gouvernement fédéral a dû emprunter; et c'est à cela que nous voulons mettre fin.

Le président: Qu'ils soient pendus.

M. Thomson: Vous êtes en train de chercher une solution.

M. Mullington: Oui.

Le président: Nous n'avons plus besoin de M. Mullington.

Je vous remercie, monsieur. On vous libère maintenant pour que vous puissiez vous occuper de choses plus importantes.

[Texte]

Mr. Mullington: Thank you.

The Chairman: Just before we leave this, I would like to ask Mr. Marshall, because of the Devco discussion on this very point—do you now make it a practice to examine the need more carefully than you did in the Devco case?

Mr. R.H. Marshall (Comptroller, Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion): Yes, Mr. Chairman, I can assure the committee of that. As a matter of fact, during the reorganization of the department an organization has been set up—Mr. Brown represents it here—which has particular concern for the Crown corporation aspects. I think I can assure the committee that any repetition of this sort of thing would not occur, simply because there is now a flow through the department for analysis and recommendation to the minister, where it did not exist at the time.

The Chairman: Okay.

Shall we move along? We have two other paragraphs, 15.11 and 15.12.

Mr. Kelly:

Mr. Kelly: I have a question on 15.8, on the revolving fund. I think Mr. Marshall said his office develops overall policies on revolving funds. Is that correct?

I am not too sure it was you.

The Chairman: Perhaps Mr. Ranger has been replaced by Mr. Thomas. Is that correct?

Mr. John Thomas (Office of the Comptroller General of Canada): Mr. Chairman, I am not familiar enough with the area to answer that question. The policy itself is developed by the Office of the Comptroller General.

Mr. Kelly: I think he said, quote, we develop an overall policy as to when revolving funds should be utilized, end of quote.

I am not too sure that gentleman on Tuesday would have agreed that that was a revolving fund, because he defined it in a different way. My question would have been, well, will you create an overall policy on the transfers of money of the sort that we find in 15.8? I will let that sit on the record, to be answered later, perhaps, to the committee in writing.

My second question is, what happens if policy is violated; if a department very obviously, through ignorance or willful intent, decides to ignore a policy? Are there any penalties?

The Chairman: Mr. Thomas, can you answer that?

Mr. Thomas: Mr. Chairman, I cannot answer that.

The Chairman: Mr. Dubois might have something to enlighten you, Mr. Kelly.

Mr. R.M. Dubois (Deputy Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, as far as we are concerned there are no existing

[Traduction]

M. Mullington: Merci.

Le président: Avant que nous passions à autre chose, je voudrais demander à M. Marshall, puisqu'il a déjà été question de Devco... Avez-vous l'intention d'examiner les dossiers avec un peu plus d'attention que vous ne l'avez fait dans le cas de Devco?

M. R.H. Marshall (contrôleur, ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale): Oui, monsieur le président, je vous l'assure. En fait, dans le cadre de la réorganisation du ministère, on a créé un nouvel organisme—représenté aujourd'hui par M. Brown—qui s'occupera tout particulièrement des sociétés de la Couronne. Je crois être en mesure de vous assurer que la situation ne se répèterait pas, car on a prévu un mécanisme qui permet aux fonctionnaires du ministère de transmettre au ministre des analyses et des recommandations, mécanisme qui n'existait pas à l'époque.

Le président: D'accord.

Voulez-vous poursuivre? Il nous reste deux paragraphes, 15.11 et 15.12.

Monsieur Kelly.

M. Kelly: J'ai une question portant sur 15.8, notamment sur le fonds renouvelable. Je crois que M. Marshall a dit que l'élaboration des politiques relatives aux fonds renouvelables relève de son bureau. Est-ce exact?

Je ne suis pas certain si c'est vous qui l'avez dit.

Le président: Il se peut que M. Ranger a été remplacé par M. Thomas. Est-ce le cas?

M. John Thomas (Bureau du contrôleur général du Canada): Je ne connais pas suffisamment le domaine pour pouvoir répondre à la question. La politique est mise au point par le bureau du contrôleur général.

M. Kelly: Je crois qu'il a dit, et je cite, c'est nous qui élaborons la politique régissant le recours à des fonds renouvelables, fin de la citation.

Je ne suis pas convaincu que le témoin qui a comparu mardi aurait convenu qu'il s'agissait d'un fonds renouvelable, car sa définition du terme était différente. J'aurais voulu demander si l'on avait l'intention d'élaborer une politique globale régissant les transferts de fonds de type de ceux qui sont visés par le paragraphe 15.8. Vous pourrez peut-être nous transmettre la réponse par écrit.

Ma deuxième question est la suivante: Que se passe-t-il si la politique n'est pas respectée; si un ministère décide, par ignorance ou en connaissance de cause, de ne pas en tenir compte? Prévoit-on des sanctions?

Le président: Pouvez-vous répondre, monsieur Thomas?

M. Thomas: Non, monsieur le président.

Le président: M. Dubois pourrait peut-être vous éclairer, monsieur Kelly.

M. R.M. Dubois (Vérificateur général adjoint, direction générale des opérations de vérification, bureau du vérificateur général du Canada): Pour autant que nous sachions, il n'y a

[Text]

penalty systems. The only penalty I can think of is that we put it in our annual report. Some people consider that a penalty.

Mr. Kelly: The bad odour of publicity; public disclosure: is that it?

Mr. R. Dubois: Yes.

An hon. Member: Fierce attack by committee members, Tuesday and Thursday mornings.

Mr. Kelly: About Devco, the gentleman who was here Tuesday said that the \$57 million surplus they had accumulated has dwindled. I was just wondering to what extent it has dwindled.

• 1155

The Chairman: Mr. Brown.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, if I could interject here, since it was the decision of the Chair not to ask the Devco representatives appear today, I think it would be inappropriate to provide a detailed response from the officials in that we cannot confirm that those are the exact numbers in relation to the draw down and the expenditures they have incurred. We can obtain this information and provide it to you, Mr. Chairman.

The Chairman: You would have knowledge of whether any more funds had been paid to Devco or not.

Mr. Montreuil: Yes, we would have that, Mr. Chairman, but I believe you were asking how much of the draw down had been expended. I thought that was your question.

The Chairman: That was Mr. Kelly's question, but it would help to come close to his question if we knew that no more money had been advanced, and if more money has been advanced then you must have evidence, based on what Mr. Marshall told us earlier, that all of the \$57 million had already been expended. That is what Mr. Kelly was leading up to.

Mr. R. E. Brown (Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments, Department of Industry, Trade & Commerce and Regional Economic Expansion): Mr. Chairman, in speaking to Mr. Skerrett after the last meeting, I understand that the \$57 million figure has been reduced to something like \$10 million or \$11 million and the \$44 million associated with it has been expended, to make up the total of \$57 million. We can verify that.

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, perhaps we could make a report on this, because I would be very hesitant for the committee to act on the basis of conversations that took place around the side of the room.

The Chairman: Yes, but it would be very indicative if we heard you say that no more funds have been advanced to Devco on this appropriation.

Mr. Marshall: Mr. Chairman, the only condition—and again we can check this—would be if a new project had been put forward through estimates and there was a draw down on that; that would be a different thing altogether, a different

[Translation]

pas de sanction. Il n'y a que les observations que nous faisons dans notre rapport annuel. Certains y voient une sanction.

M. Kelly: Parce que cela sent la publicité et la divulgation, n'est-ce pas?

M. R. Dubois: Oui.

Une voix: Et on risque, le mardi et le jeudi matin, d'être attaqués par les membres du comité.

M. Kelly: En ce qui concerne la Devco, le témoin qui a comparu mardi a dit que l'excédent accumulé de 57 millions de dollars avait diminué. Je voudrais savoir dans quelle mesure.

Le président: Monsieur Brown.

M. Montreuil: Si vous me le permettez, monsieur le président, j'aurais une remarque à faire. Puisque le président n'a pas invité les représentants de la Devco à comparaître aujourd'hui, je ne crois pas qu'il soit souhaitable de demander aux fonctionnaires de donner des réponses détaillées. Nous ne pouvons pas confirmer que les chiffres relatifs aux retraits et aux dépenses encourues sont exacts. Mais nous pouvons nous renseigner et vous transmettre les chiffres.

Le président: Savez-vous si des sommes supplémentaires ont été versées à Devco?

M. Montreuil: Oui, monsieur le président, mais je croyais que vous m'aviez demandé quelle portion du retrait avait été dépensée. Je croyais que c'était là votre question.

Le président: C'était la question posée par M. Kelly, mais on sera plus en mesure d'y répondre si l'on était certain qu'aucune somme supplémentaire n'avait été versée à la Devco et que, si des sommes supplémentaires avaient été versées, vous devez savoir, étant donné ce que M. Marshall a dit tout à l'heure que les 57 millions avaient déjà été dépensés. Voilà où M. Kelly voulait en venir.

M. R. E. Brown (sous-ministre adjoint, projets régionaux et industriels et investissements de l'État, ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale): Après la dernière séance, monsieur le président, j'ai parlé à M. Skerrett et je crois comprendre que le chiffre de 57 millions a été réduit à 10 ou à 11 millions et que les 44 millions qui l'accompagnaient ont été dépensés, ce qui donne un total de 57 millions. Nous pouvons vérifier.

M. Ritchie: On pourrait peut-être vous rédiger un rapport, car je ne voudrais pas que le Comité agisse sur la foi de conversations qu'on a pu avoir dans les coulisses.

Le président: Oui, mais ce serait très significatif si vous disiez qu'on n'avait pas avancé de sommes additionnelles à la Devco.

M. Marshall: Il faudrait, monsieur le président—et nous pouvons vérifier—que le budget principal prévoit des fonds pour un nouveau projet et qu'on se serve de ces fonds-là. Ce serait tout à fait différent; les circonstances seraient différen-

[*Texte*]

circumstance. But again, we can verify the estimates and the draw downs.

The Chairman: Are you then saying that no more money in the line of this \$57 million has been advanced to Devco?

Mr. Marshall: To the best of my knowledge, Mr. Chairman, but we will verify it.

Mr. Kelly: In the transcript the statement was made that the draw down in funds was in accordance with your commitment schedule as opposed to your cash disbursement schedule. I am not too sure what a commitment schedule is. Would you define that for me?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, if I may interject here, because Mr. Skerrett, who I believe used those terms, is not here to respond, to have either myself or one of my officials comment on that may be inappropriate in Mr. Skerrett's absence.

Mr. Kelly: You are the guys who pay out the money.

Mr. Thomson: I know, they are a conduit.

The Chairman: Mr. Kelly, maybe I can help you there because I made notes of Mr. Skerrett's response. The scheduled payments are what they expected to spend, but they were delayed in their expenditures, partly by a ten-week strike that occurred in 1981-1982.

Mr. Kelly: I heard that, and I understood that. But I did not understand that as the definition of a commitment schedule.

The Chairman: When they put in their capital budget, they submit with it dates and amounts they expect to need. That is the basis on which the payments were made, and that left a surplus in funds.

I do not want to hurry you, but I have to hurry you, Mr. Kelly, because we have two more paragraphs we have not touched yet.

Mr. Kelly: All right.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I would also like to have the opportunity to respond to Mr. Thomson's point, which we have not clarified, with regard to the benefits and if the Mercantile Bank benefited from the closure of the facility. I now have those details.

The Chairman: Oh, yes, Mr. Montreuil.

Mr. Montreuil: First of all, let me say that the Mercantile Bank had provided Forges HPC Ltée with a line of credit of \$1 million. There was also a term loan of \$8.8 million, which meant that they had \$9.8 million outstanding. If you take from that, reduce it through the DREE grant of \$2.7 million, it means that you would still have \$7.1 million due to Mercantile.

• 1200

From March, 1981, at the time of the action by the bank, to the reactivation of the facility, if you include the interest costs, the maintenance cost, the consultant's fees, efforts to find a new buyer for the facility, the numbers that I have before me amount to \$3.1 million, which basically meant that the bank

[*Traduction*]

tes. Mais nous pouvons vérifier les crédits budgétaires et les retraits.

Le président: Vous dites donc qu'en ce qui concerne ces 57 millions, on n'a pas versé de sommes additionnelles à la Devco.

M. Marshall: Je ne le crois pas, monsieur le président, mais nous allons vérifier.

M. Kelly: On dit dans le compte rendu que le retrait correspondait à un engagement, et non pas à une dépense. Je ne comprends pas très bien le terme engagement. Pouvez-vous me le définir?

M. Montreuil: Si vous me le permettez, monsieur le président, c'est M. Skerrett qui a employé ces termes. Comme il n'est pas là pour s'expliquer, il ne serait pas opportun de vous donner moi-même une explication ou de demander à mes fonctionnaires de vous en donner une.

M. Kelly: C'est vous qui tenez les cordons de la bourse.

M. Thomson: Je le sais; ce sont des intermédiaires.

Le président: Je peux peut-être vous être utile, monsieur Kelly, parce que j'ai noté les réponses de M. Skerrett. Les paiements prévus constituaient une dépense, mais ils ont été retardés par, entre autres, une grève de 10 semaines qui a eu lieu en 1981-1982.

M. Kelly: Je l'avais déjà compris. Mais je n'ai pas compris ce qu'on entendait par engagement.

Le président: Le budget d'investissement prévoit les montants qu'on a engagés et les dates auxquelles il faudra respecter ces engagements. Les paiements étaient donc prévus et il y avait un excédent.

Je ne veux pas vous presser, monsieur Kelly, mais malheureusement je dois le faire. Il nous reste encore deux paragraphes.

M. Kelly: Très bien.

M. Montreuil: Je voudrais qu'on me permette de répondre à la question soulevée par M. Thomson, question qui n'a pas été clarifiée. Il s'agit des bénéficiaires que la Banque Mercantile a pu tirer de la fermeture de l'installation. J'ai maintenant des informations plus précises.

Le président: Oui, monsieur Montreuil.

M. Montreuil: Je tiens d'abord à préciser que la Banque Mercantile avait accordé aux Forges HPC Ltée, une ligne de crédit de un million. Elle a consenti également un prêt à terme de \$8.8 millions, ce qui veut dire qu'elle avait prêté \$9.8 millions. Si l'on soustrait de ce montant la subvention de \$2.7 millions accordée par le MEER, la compagnie devait encore à la Mercantile \$7.1 millions.

Du moment où la banque a agit, en mars 1981, au moment où l'installation a été remise en exploitation, si l'on tient compte des intérêts, des frais d'entretien, des frais d'experts-conseils, des efforts qu'on a faits en vue de trouver un acheteur, le chiffre s'élève à 3.1 millions de dollars, ce qui veut dire que

[Text]

was exposed to the tune of \$10.2 million. As we said earlier, the price paid by Weiser Inc., amounted to \$8,050,000, which would be a net loss to Mercantile Bank of \$2.150 million.

If I could add to that, Mr. Chairman—because of the questions raised both this morning and at the last meeting on who has benefited and if there were fraudulent activities—my quick calculation, and I do not want to be held to the exact dollar, would indicate that Consolidated Bathurst would have lost \$5 million plus; the Société canadienne de participation industrielle incorporée \$2 million; the Quebec government a figure of around \$600,000 to \$700,000; and, of course, the Canadian government, through DREE, \$2.7 million; and I add to that the over \$2 million from Mercantile. Those are our figures, Mr. Chairman, but I think it responds to the point that was raised by Mr. Thomson.

The Chairman: Thank you, Mr. Montreuil.

Mr. Kelly: I have just one other . . .

The Chairman: Mr. Kelly.

Mr. Kelly: —question on 15.10 and that is the shared-cost agreement with the Province of Ontario. There was nothing in that agreement that committed the department to fronting all the expenses in the first year. That was an arrangement of convenience, I assume.

The Chairman: Mr. Marshall?

Mr. Marshall: Our share of administration, Mr. Chairman.

Mr. Kelly: Okay. You said that the money was paid because the government had to honour commitments of expenditures incurred. Does that mean that the bills were produced by the respective companies?

Mr. Marshall: Yes, Mr. Chairman, there is no doubt of that. The question really arises over whether or not each party had to pay 50% of that amount due, or whether one could pay the full amount and the other come in later. There is no question that the costs were incurred.

Mr. Kelly: Why could not the province pay for its half at that time?

Mr. Marshall: I have no doubt, Mr. Chairman, that it could have. It was simply an arrangement that was made between the federal and the provincial governments at that time that the flow would go that way.

Mr. Kelly: Do we do that? Is that a normal sort of convenient way of handling these programs?

Mr. Marshall: It is not normal, Mr. Chairman, but as far as we are aware, there is nothing illegal about it. It is not orthodox.

Mr. Kelly: You said that you entered into that, or you handled the money in that way, or the cash flow in that way, because it would make best use of the funds available in order that you could get on with other programs the following year. I would just like you to expand on that. How does spending that

[Translation]

la banque risquait 10.2 millions de dollars. Comme nous avons dit tout à l'heure la Weiser Inc. a payé 8,050,000 millions de dollars, ce qui veut dire que la Mercantile accuserait une perte nette de 2.150 millions de dollars.

On a demandé ce matin et à la dernière séance s'il y a eu des activités frauduleuses. Je n'ai pas de chiffres exacts, mais je dirais que la Consolidated Bathurst aurait perdu plus de 5 millions de dollars; que la Société canadienne de participation industrielle incorporée, 2 millions de dollars; le gouvernement du Québec, entre 600,000 et 700,000 dollars; et le gouvernement fédéral, par l'intermédiaire du MEER, 2.7 millions de dollars. En plus de cela, il y a la perte de la Mercantile, qui l'élève à plus de 2 millions de dollars. Voilà nos chiffres. Je crois, monsieur le président, qu'on a répondu à la question soulevée par M. Thomson.

Le président: Merci, monsieur Montreuil.

M. Kelly: J'ai encore une . . .

Le président: Monsieur Kelly.

M. Kelly: . . . question sur le paragraphe 15.10, où il est question d'une entente à frais partagés avec la province de l'Ontario. L'entente ne prévoyait pas que le ministère serait obligé, la première année, de défrayer toutes les dépenses. Je suppose que cela arrangeait tout le monde.

Le président: Monsieur Marshall?

M. Marshall: C'était notre part des frais d'administration.

M. Kelly: Très bien. Vous avez dit que ces sommes ont été versées parce que le gouvernement a dû respecter ses engagements en ce qui concerne les dépenses encourues. Cela veut-il dire que les compagnies en question ont présenté des factures?

M. Marshall: Indubitablement, monsieur le président. La question est celle de savoir si chaque partie devait payer 50 p. 100 du montant dû, ou si l'un des signataires pouvait payer le plein montant et se faire rembourser par l'autre. Sans aucun doute, les dépenses ont été encourues.

M. Kelly: Pourquoi la province ne pouvait-elle pas payer sa part à ce moment-là?

M. Marshall: Je suis convaincu, monsieur le président, qu'elle aurait pu. Mais les gouvernements fédéral et provinciaux ont arrangé les choses autrement.

M. Kelly: Avons-nous l'habitude de faire cela? Est-ce que des programmes sont administrés de cette façon-là, par souci de commodité?

M. Marshall: Ce n'est pas normal, monsieur le président, mais ce n'est pas non plus illégal. Ce n'est pas orthodoxe.

M. Kelly: Vous avez dit que vous avez signé l'entente, et administré le programme de cette manière-là, du moins pour ce qui est de l'aspect financier, parce que cet arrangement vous permettrait de profiter au maximum des fonds disponibles et de commencer des programmes prévus pour l'année suivante. Je voudrais que vous me donniez des précisions. Comment se

[Texte]

potentially lapsed money in one year create more programs in the year following?

Mr. Marshall: It simply means, Mr. Chairman, that if that money could be moved in that year it would not have to be paid in the following year, which would free up money that could be used for a new program in the province. It is not a profit or loss situation at all, it is simply a question of being able to plan and formulate new programming in the following year and knowing that you have cash to back it up.

Mr. Kelly: Whether you spend all your money in one year or you spend it over a two-year period, do you not still fund the same number of programs?

Mr. Marshall: Not in this instance, Mr. Chairman, because we are talking about DREE and the subagreement process essentially, where contractual obligations are entered into for programs normally of five years, and these roll, so that you enter into new subject material and new programs as you go along.

Mr. Kelly: I am sorry, I still do not quite follow how the spending of potentially lapsed money generates more programs in the following year.

Mr. Marshall: It is partially, Mr. Chairman, a question of timing and planning. Usually when a subagreement is entered into it is preceded by many months of negotiation between the federal and provincial governments. That can only be done on the basis of a reasonable knowledge that there will be money available when that agreement is finally entered into. My point is merely that if that money had not been available, it might very well have shortened the amount of cashflow that could be entered in the new agreements.

• 1205

Mr. Kelly: Are the 50-50 shared-cost agreements going to be characteristic of lending programs in DRIE, or is the last of them?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, first of all, we are still in a position under existing general development agreements, subsidiary agreements, which we signed. We have a cost-sharing formula that varies from province to province. Under the new set of agreements that would be negotiated by a Ministry of State for Economic and Regional Development, it could very well be that the cost-sharing formulas may change. Currently, we are still in a position of being able to contribute the federal money up to a maximum, and I guess in the case of Ontario it is up to 50%. But there are agreements where our contribution . . . I guess an example of that was the pulp and paper agreement where the Ontario government was contributing two-thirds and we were contributing one-third. So it is up to 50% in the case of Ontario, and up to 60% of federal contribution in the case of Quebec, and up to 90% in the case of Newfoundland.

Mr. Kelly: Is the money paid directly to the company, or does the money go . . . ?

[Traduction]

fait-il qu'en dépensant, en une année donnée, des fonds qui pourraient ne pas être renouvelés, on crée de nouveaux programmes l'année suivante?

M. Marshall: Cela veut simplement dire, monsieur le président, que si des fonds sont dépensés dans une année donnée, ils ne devraient pas être dépensés l'année suivante; le montant qu'on n'aura pas dépensé pourrait être consacré à de nouveaux programmes provinciaux. Après tout, ce n'est pas une question de perte ou de profit; il s'agit tout simplement d'élaborer des nouveaux programmes pour l'année suivante en sachant qu'on aura les fonds nécessaires.

M. Kelly: Qu'on dépense tous ces fonds en une seule année ou qu'on les dépense sur une période de deux ans, n'y a-t-il pas toujours le même nombre de programmes?

M. Marshall: Pas en l'occurrence, monsieur le président, parce qu'il s'agit du MEER et des ententes auxiliaires. Les programmes visés par celles-ci sont normalement de cinq ans et il y a possibilité de renouvellement. Les programmes et les domaines changent au fur et à mesure.

M. Kelly: Je regrette, mais je ne comprends toujours pas comment il se fait qu'en dépensant des fonds qui ne seront peut-être pas renouvelés, on multiplie le nombre de programmes qui seront offerts l'année suivante.

M. Marshall: Dans une certaine mesure, monsieur le président, c'est une question d'échéance et de planification. Avant de conclure une entente auxiliaire, il y a des mois et des mois de négociations entre le gouvernement fédéral et les gouvernements des provinces. On ne peut négocier ce genre d'ententes si l'on ne sait pas qu'on aura les fonds nécessaires. Si l'on n'avait pas accès au fonds en question, les subventions prévues dans les nouvelles ententes auraient peut-être été moindres.

M. Kelly: Le MEER continuera-t-il à conclure des ententes prévoyant le partage égal des frais, ou est-ce que celui-ci sera le dernier?

M. Montreuil: Tout d'abord, monsieur le président, nous sommes toujours liés par des ententes-cadres et les ententes auxiliaires que nous avons déjà signées. La formule de partage des frais varie d'une province à l'autre. Il se peut que la formule de partage des frais qui s'applique aux ententes signées par le ministre d'État chargé du développement économique et régional, soit différente. Le gouvernement fédéral peut toujours, jusqu'à une certaine limite, verser des subventions; dans le cas de l'Ontario, jusqu'à concurrence de 50 p. 100. Mais en vertu de certaines ententes, notre part . . . il y a eu par exemple, l'attente relative aux pâtes et papier qu'on a conclue avec le gouvernement de l'Ontario; celui-ci payait les deux tiers, et nous le tiers. Pour l'Ontario, c'est jusqu'à concurrence de 50 p. 100; pour le Québec, 60 p. 100; et pour Terre-Neuve, jusqu'à concurrence de 90 p. 100.

M. Kelly: La subvention est-elle versée directement à la compagnie ou à . . . ?

[Text]

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, normally, particularly in the first years of the implementation of subagreements, it is done through the province. However, over time there have been instances where we effect payment directly, but this is done through mutual accord with the province and as part of the agreement.

The Chairman: Thank you, Mr. Kelly.

Mr. Thomson: Mr. Chairman . . .

The Chairman: I really want to move on to the other paragraphs.

Mr. Thomson: Mr. Chairman, I know you are anxious to get on to the other paragraphs, but I do not want to leave this the way it is, unless you want to come back to this at some other point. I would like to finish up on this paragraph 15.9.

The Chairman: We were working on 15.10.

Mr. Thomson: I am just not satisfied. I do not want to beat a dead horse here, but I cannot get it through my head why . . . The department has said that they took every reasonable precaution and that as far as they are concerned they did everything they possibly could to protect the public interest, and they also said that they checked with the banks and the banks gave no indication whatsoever that anything was out of order; and yet, as soon as the payment is made the bank forecloses.

I am prepared to accept the fact that maybe the department did everything that could be reasonably expected, but what I cannot understand are the actions of the Mercantile Bank and the subsequent actions of the department. I would have thought that the minister or the deputy minister at the time would have phoned up the president of the Mercantile Bank and had some pretty serious conversations about the manner in which the bank had acted. I think it is shocking.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, it is difficult for me to respond to that point. I said earlier that we had inspected the facility back in December 1980 and that we eventually made payment. The paper process took a certain amount of time. A cheque was issued in March, and some 10 days later the bank foreclosed. I do not want to imply that the bank was jittery, or the reasons why they were jittery, about the continued commercial viability of this facility, I am simply saying that we were under obligation to make payment.

We were aware that the start-up of the facility, that the cost had increased, and that there had been a request that the cheque be made both to the company and to the bank. That again is not an unusual one, Mr. Chairman; there are many instances where under our programs that occurs.

• 1210

Mr. Thomson: Let us make the assumption . . .

The Chairman: Mr. Thomson, excuse me, I am going to have to exercise the Chair's prerogative here. Our witnesses have answered the question to the best of their ability, and you stated that yourself. The minister was asked this very question you have raised, in the House, over two years ago. Now, I do

[Translation]

M. Montreuil: Normalement, monsieur le président, surtout dans les premières années de l'entente, les subventions sont versées par la province. Il y a eu des cas où nous avons versé la subvention directement à la compagnie, mais cela s'est fait avec le consentement de la province, conformément à l'entente.

Le président: Merci, monsieur Kelly.

M. Thomson: Monsieur le président . . .

Le président: Je souhaite vraiment passer aux autres paragraphes.

M. Thomson: Je le sais, monsieur le président, mais je ne veux pas laisser tomber ce paragraphe 15.9, à moins que vous ne vouliez y revenir.

Le président: Mais nous travaillons déjà sur le 15.10.

M. Thomson: C'est que je ne suis pas satisfait. Je ne veux pas trop insister, mais je ne conçois pas comment il se fait . . . Les fonctionnaires du ministère prétendent qu'ils ont pris toutes les précautions nécessaires et qu'ils ont fait leur possible pour protéger l'intérêt public. Ils ont dit également qu'ils ont vérifié auprès des banques et celles-ci n'ont absolument rien dit qui laissait entendre qu'il y avait des problèmes; toutefois, dès que le paiement a été effectué, la banque a saisi les installations.

Je veux bien admettre que le ministère a fait tout ce qui était possible et raisonnable de faire; mais je n'arrive pas à comprendre ce que la Banque Mercantile a fait, ni ce que le ministère a fait par la suite. Je me serais attendu à ce que le ministre ou le sous-ministre appelle le président de la Banque Mercantile et qu'il lui parle sérieusement de la manière dont la banque avait agi. C'est absolument scandaleux.

M. Montreuil: Je peux difficilement répondre à cette observation. J'ai dit tout à l'heure que nous avons inspecté les installations en 1980 et que nous avons fini par effectuer le paiement. Il a fallu un certain temps pour signer les documents. Un chèque a été émis en mars et une dizaine de jours plus tard la banque a saisi les installations. Je ne veux pas laisser entendre que la banque avait des doutes, ou expliquer les raisons pour lesquelles elle aurait des doutes en ce qui concerne la rentabilité des installations. Je dis tout simplement que nous étions tenus d'effectuer le paiement.

Nous savions que la coût de la remise en exploitation avait augmenté et qu'on avait demandé que le chèque soit payable et à la compagnie et à la banque. Mais ce n'est pas inhabituel, monsieur le président; cela arrive souvent avec nos programmes.

M. Thomson: Tenons pour acquis . . .

Le président: Excusez-moi, monsieur Thomson, mais je dois invoquer la prérogative du président. Les témoins ont fait de leur mieux pour répondre à la question, vous l'avez vous même admis. Il y a deux ans, à la Chambre, vous avez posé la même question au ministre. Vous ne pouvez pas demander à nos

[Texte]

not think you can ask our witnesses to give us any more information on it than that. And I want to ask them to answer the next two paragraphs before we end this meeting.

So, if we may, with respect, carry on with 15.11. The questions appear to be for the department on this additional funding for an apparently unneeded capacity. Could you tell us about the decision-making process? What criteria were used by the department? Why were the cautions, the concerns of agriculture ignored? What process was used for funding this apparently unneeded capacity?

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, on this one—and without getting into a long description of the details of the receipt of application and review—it is normal practice for cases of over \$100,000 of capital cost, that we would seek out the technical inputs from the aligned department, like Agriculture Canada, with regard to the process, what is being produced, and to the extent that supporting this facility would have an impact on other producers in the region or in the country as a whole in relation to the competition, regional and national and international.

The project that was supported by DREE is one where effectively we had a new facility that had a more efficient and, therefore, a more profitable operation. There was concern expressed by Agriculture Canada that that might have some impact on other producers, but I should add here that Agriculture Canada was generally supportive of the project. They had flagged the issue of production availability from other quarters. But I should add here that the basic philosophy of the Regional Development Incentives Program is that though there may be in some instances market share displacement, if the facility is one that is competitive and, if over time, there is room in the marketplace for that new facility and that the production would not place other producers in an injurious capacity, in the sense that it would force other producers to shut down or not become viable, that support is forthcoming.

In this instance, as in many other instances, we took into consideration the recommendation and the advice from the Department of Agriculture and, on the whole, in my view, they were supportive, but conditionally supportive, of the project. Mr. Chairman, I would like to quote a pertinent paragraph of the annex to the letter that we had received from Mr. Gaston Grandmont, who is director of Agriculture Canada in Quebec, dated August 19, 1981, which said at the end:

Nonobstant ce qui précède, le projet de reconstruction de J.N. Brochu Inc. nous semble valable et souhaitable pour l'agriculture de cette région et nous recommandons l'acceptation du projet.

The Chairman: Mr. Dubois, could you comment any further on the situation now?

Mr. R. Dubois: Yes. Mr. Chairman, the point we are making is not the fact that the plant was rebuilt. The point is that the plant was rebuilt with additional capacity from its original... before the fire. And due to the concerns expressed by Agriculture Canada on the ability of the industry in the region, and also the fact that during the interim period it was

[Traduction]

témoins de vous en dire davantage. Et je veux avoir l'occasion, avant de lever la séance, de les interroger sur les deux paragraphes qui restent.

Sauf votre respect, j'aimerais passer au paragraphe 15.11. Il s'agit de l'agrandissement d'une usine financé sans besoin manifeste. Pouvez-vous m'expliquer comment la décision a été prise? Quels critères le ministère a-t-il appliqués? Pourquoi n'a-t-on pas tenu compte des préoccupations et des mises en garde exprimées par le ministère de l'Agriculture. Par quel mécanisme a-t-on financé cet agrandissement qui, semble-t-il, n'était pas nécessaire?

M. Montreuil: Je ne veux pas vous décrire en détail les circonstances dans lesquelles la demande a été reçue et étudiée. Normalement, lorsque le coût d'immobilisation dépasse \$100,000, on demande l'opinion des spécialistes du ministère pertinent, en l'occurrence Agriculture Canada. On demande aux spécialistes de se prononcer sur le projet proposé et de nous dire quelles seraient les répercussions, si l'on subventionnait le projet, sur les autres producteurs de la région et du pays sur le plan de la concurrence régionale, nationale et internationale.

Le projet subventionné par le MEER prévoyait la construction d'une installation qui serait plus efficace et donc plus rentable. Agriculture Canada a dit se préoccuper du fait que la construction de cette usine pourrait avoir des répercussions sur d'autres producteurs, mais je dois préciser qu'Agriculture Canada était généralement en faveur du projet. Le ministère s'était aperçu qu'il existait, dans la région, une capacité excédentaire. Je devrais peut-être vous décrire le principe qui sous-tend le programme d'encouragement du développement régional. Si le marché est suffisamment important, si l'entreprise qu'on propose d'exploiter s'annonce concurrentielle et si sa présence ne risque pas de nuire aux autres producteurs en les acculant à la faillite ou en affectant leur rentabilité, même si la répartition du marché entre les producteurs risque d'être modifiée, on accorde la subvention.

Dans le cas présent, et dans bien d'autres cas, nous avons tenu compte des recommandations et des conseils formulés par le ministère de l'Agriculture. À mon avis, le ministère était en faveur du programme, mais il avait des réserves. Je voudrais, monsieur le président, citer un paragraphe tiré d'une lettre, datée du 19 août 1981, que nous avons reçue de M. Gaston Grandmont, directeur d'Agriculture Canada pour la région du Québec. Il dit, à la fin de la lettre:

Notwithstanding what is foregoing, we feel that the J.N. Brochu Inc. reconstruction project is worthwhile and would be good for agriculture in this region and we recommended that it be accepted.

Le président: Avez-vous quelque chose à ajouter, monsieur Dubois?

M. R. Dubois: Oui. L'important, monsieur le président, ce n'est pas que l'usine a été reconstruite. L'important, c'est qu'elle a été construite et que la capacité en a été augmentée; la capacité est donc devenue supérieure à ce qu'elle était avant l'incendie. Agriculture Canada se préoccupait du fait qu'il y avait, dans la région, une capacité excédentaire et je crois qu'il

[Text]

demonstrated, I think, that DREE had recognized that there was surplus capacity in similar local businesses. We looked for documentation or justification for the 20% increase over the original productive capacity, but we did not find the documentation. Now, I am not saying that the department did not thoroughly analyse the situation. It was not documented on the file as to why they would fund additional capacity when the industry already had surplus capacity. We were looking for that on the basis that this surplus capacity could prove detrimental to the competition.

• 1215

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, I would very simply respond to that and say it is correct that there was a re-activation since the facility had burned down; that they increased their total capacity, which was planned to be utilized over a longer period of time, and that this would have, in our view, a very limited impact on existing establishments. This was a more efficient, more modern, operation.

Since that time, there have been some facilities which have closed down because they could not produce the products that met the specifications and the competitive environment in which they were operating. I do not find this unusual. As I said earlier, it is one where it is our preoccupation of the existing establishments producing that line of product, and to the extent that our support to a new entrant would have a serious injurious effect is very important to the administration of the regional development incentives program since its inception. In our view this was taken into account and a decision was rendered that we could support this project without it having an injurious effect of a terminal nature on other facilities in the region. I believe the advice from the Department of Agriculture to a substantial degree confirms this.

The Chairman: Are there questions on this paragraph?

Mr. Thomson: What was the name of the company and where is it located?

Mr. Montreuil: The company is J.N. Brouchu Inc., Mr. Chairman, and it is located in St-Isidore in the County of Dorchester in Quebec.

The Chairman: Do you want to know what Cabinet minister represents that company?

Mr. Thomson: It really does not matter.

The Chairman: Mr. Kelly, any questions by you? If not, we can go on to paragraph 15.

Mr. Kelly: Yes; just one. The cost of rebuilding the destroyed facility was \$875,000. That is the cost of the expanded facility. If they had not expanded it by 20%, what would the cost have been? If you can determine that, then I guess you would determine the amount of money which was potentially wasted in funding that particular enterprise.

Mr. Montreuil: Mr. Chairman, the cost of the project was \$3.5 million, and the incentive provided to the company was \$875,000. I guess the question that the member of the

[Translation]

a été démontré dans l'interim que le MEER avait reconnu qu'il y avait, dans des usines de la région, une capacité excédentaire. Nous avons cherché des études ou des documents justifiant les 20 p. 100 de plus que la capacité de production initiale, mais nous n'avons rien trouvé. Je ne dis pas pour autant que le Ministère n'a pas fait une analyse complète de la situation. Nous n'avons tout simplement pas trouvé de dossiers expliquant le financement d'une capacité de production additionnelle alors que l'industrie avait déjà un surplus de production. Nous cherchions la justification parce que cette production excédentaire pourrait nuire à la concurrence.

M. Montreuil: Monsieur le président, pour répondre très simplement à cette question, je dirais qu'il est vrai que l'entreprise a été remise en exploitation après avoir passé au feu; que sa capacité globale de production a été augmentée en fonction d'un plan s'échelonnant sur une période plus longue, et cela, d'après nous, n'allait avoir qu'une incidence très limitée sur les établissements existants. C'était une exploitation plus efficace et plus moderne.

Depuis, certaines entreprises ont dû fermer leurs portes parce qu'elles n'arrivaient pas à produire des produits qui répondaient aux normes et qui pouvaient concurrencer dans ce secteur d'activité. Je ne crois pas que ce soit anormal. Comme je l'ai déjà dit, le programme d'aide au développement régional vise depuis ses débuts à faciliter l'implantation de nouvelles entreprises sans que cela ait des conséquences fâcheuses pour les entreprises existantes. À notre avis, cela a été pris en considération et il a été décidé que nous pouvions financer ce projet sans porter atteinte aux autres entreprises de la région ou sans provoquer leur fermeture. Je crois que la recommandation du ministère de l'Agriculture confirme largement ce que je viens de dire.

Le président: Y a-t-il des questions sur ce paragraphe?

M. Thomson: Quel était le nom de la compagnie et où est-elle située?

M. Montreuil: Il s'agit de J.N. Brochu Inc., monsieur le président, et elle est établie à St-Isidore dans le comté de Dorchester au Québec.

Le président: Voulez-vous savoir quel ministre du Cabinet représente cette compagnie?

M. Thomson: Cela m'est égal.

Le président: Monsieur Kelly, avez-vous des questions? Sinon, nous pouvons passer au paragraphe 15.

M. Kelly: Oui, une question. Le coût de reconstruction de l'installation était de \$875,000. C'est le coût de l'installation agrandie. Si elle n'avait pas été agrandie de 20 p. 100, quel en aurait été le coût? Si vous pouviez déterminer cela, nous pourrions en déduire combien d'argent a été gaspillé pour le financement de cette entreprise.

M. Montreuil: Monsieur le président, le coût du projet s'élevait à 3,5 millions de dollars, et la subvention accordée à la compagnie était de \$875,000. La question que pose le membre

[Texte]

committee has raised is what portion of that is related to the incremental side—in other words, the additional capacity. The information that I have before me is that we have roughly a 20% addition to capacity in the new facility, compared to the one that had been subjected to a fire. Again, I insist on the fact that the additional production spread over the period that I alluded to earlier would not create serious injury to existing establishments.

The Chairman: Shall we proceed to paragraph 15.12 then?

• 1220

Could the department give us an update on the current status of the cost-sharing agreements between Devco and SYSCO, and what would the assessment of the current risk of major loss be?

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, the observation by the Auditor General is in respect of the contingent liability incurred by the Government of Canada, and the indication is that Canada's contingent liability in respect of the guarantee of SYSCO debt could become an actual liability if SYSCO were forced to default on the debt. My understanding of the situation, Mr. Chairman, is that the loan guarantee through Devco is second to the guarantee of the Province of Nova Scotia, in which instance no claim could be made on the federal government through Devco unless and until the Government of Nova Scotia were to default on the loan.

Technically, I would have to say that the comment is accurate in the event that SYSCO defaults and in the event that the Province of Nova Scotia defaults, declaring bankruptcy or taking some other action of that sort. In that event there is indeed theoretically a contingent exposure of the Government of Canada, but I think there may, Mr. Chairman, be some misunderstanding as to the steps that would have to occur before that contingent liability on the part of the Government of Canada through Devco as its agent would be triggered.

The Chairman: You seem to be disagreeing with the Auditor General's suggestion that the whole debt could become an actual liability of the federal government.

Mr. Ritchie: No, Mr. Chairman, I was simply indicating the conditions under which it is our understanding that it could become a whole debt of the Government of Canada.

The Chairman: It could not become the total debt of Canada unless Nova Scotia defaulted?

Mr. Ritchie: That is correct, Mr. Chairman.

The Chairman: Any debate on that, Mr. Dubois?

Mr. R. Dubois: Mr. Chairman, we put in paragraph 15.12 on the basis of information for Parliament as to a situation which could lead to loss from Canada. I do not think Mr. Ritchie is saying that it is not possible that Canada can lose the funds. It could happen; it is just that it will happen after the province. But it could still happen and we wanted to bring it to the attention of Parliament in the sense that it is a risky

[Traduction]

du Comité est: quelle partie de cette somme a été consacrée à l'agrandissement—en d'autres termes, à la capacité de production additionnelle. Selon l'information que j'ai devant moi, la nouvelle installation est 20 p. 100 plus grande qu'avant l'incendie. Encore une fois, j'insiste sur le fait que cette capacité de production additionnelle, échelonnée sur la période que j'ai mentionnée tantôt, n'aurait pas tellement d'incidence sur les établissements existants.

Le président: Pouvons-nous passer au paragraphe 15.12?

Le ministère pourrait-il nous donner les derniers chiffres sur les accords de partage des coûts intervenus entre Devco et SYSCO, et nous dire quelles sont les possibilités de perte majeure?

M. Ritchie: Monsieur le président, la note du Vérificateur général porte sur l'engagement conditionnel du gouvernement du Canada, et il semblerait que cet engagement visant la garantie de la dette de SYSCO pourrait devenir une exigibilité réelle si SYSCO était incapable de rembourser sa dette. D'après ce que je peux voir, monsieur le président, la garantie de prêts assurée par l'intermédiaire de Devco vient après la garantie de la province de la Nouvelle-Écosse, dans lequel cas le gouvernement fédéral ne peut pas faire l'objet d'une réclamation par l'intermédiaire de Devco tant et aussi longtemps que le gouvernement de la Nouvelle-Écosse ne se retrouvera pas en défaut de remboursement de son prêt.

Techniquement, je dois dire que le commentaire serait juste si SYSCO ne respectait pas ses engagements et si la province de la Nouvelle-Écosse ne respectait pas les siens, se déclarait en faillite ou prenait d'autres mesures de ce genre. Dans ces circonstances, le gouvernement du Canada serait responsable, mais je pense, monsieur le président, qu'il y a peut-être malentendu quant à ce qui doit se produire avant que cette obligation conditionnelle du gouvernement du Canada par l'intermédiaire de son agent Devco ne devienne une responsabilité réelle.

Le président: Vous ne semblez pas d'accord avec le Vérificateur général qui donne à entendre que toute la dette pourrait devenir la responsabilité du gouvernement fédéral.

M. Ritchie: Non, monsieur le président, je vous exposais simplement les conditions dans lesquelles la dette reviendrait au gouvernement du Canada.

Le président: Ce ne sera une dette du Canada que si la Nouvelle-Écosse ne respecte pas ses engagements?

M. Ritchie: C'est exact monsieur le président.

Le président: Quelque chose à dire là-dessus, monsieur Dubois?

M. R. Dubois: Monsieur le président, nous avons inséré le paragraphe 15.12 à titre d'information pour le Parlement concernant une situation qui pourrait entraîner une perte pour le Canada. Je ne crois pas que M. Ritchie soit en train de dire qu'il n'est pas possible que le Canada perde cet argent. Cela pourrait se produire; mais uniquement si la province faisait défaut à ses engagements. Cela est toujours possible, et nous

[Text]

situation—just so there are no surprises this time if something happens.

Mr. Thomson: May I ask a question, Mr. Chairman?

The Chairman: In a minute.

But you do not disagree with what Mr. Ritchie says, then, in his analysis of the situation?

Mr. R. Dubois: No, I do not, as long as it is clear . . . I think we agree that it can happen. I do not disagree with the order in which Mr. Ritchie has put it.

The Chairman: Thank you.

Mr. Thomson.

Mr. Thomson: I guess maybe the thinking of the Auditor General might that if in fact it did happen I do not think it would be very long before the Nova Scotia government would be looking for help with that liability. Why is that contingent liability not noted in the financial statements of Cape Breton Development Corporation? I address that to Mr. Dubois, Mr. Chairman. I do not see it here in the financial statements of Cape Breton Development Corporation. Maybe I am missing it.

Mr. R. Dubois: Could I ask Mr. Simpson to answer the question, please?

Mr. R. Simpson (Audit Director, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): Mr. Chairman, I believe the guarantee is reflected in note 5 to the consolidated financial statements of Cape Breton Development Corporation where the note under the heading of "Guarantees" indicates that the corporation has guaranteed the Series D, 11.25% debentures, the repayment thereof and interest for a maximum of \$70,000,000.

Mr. Thomson: Which year are you looking at?

Mr. Simpson: March 31, 1982.

The Chairman: Note 5 in the public accounts statement is a different note.

Mr. Thomson: All I am reading here is a note 5 and the statement I am looking at says contingent liabilities and claims and makes no reference whatsoever to that. Cape Breton Development Corporation.

• 1225

Mr. Simpson: Mr. Chairman, I believe there is a second series of notes on the Consolidated financial statements—the very last page of the copy I have.

Mr. Thomson: Consolidated! This is the coal division. I have only the coal division; I see.

The Chairman: The statements Mr. Simpson is referring to are on page 86 of volume III of the 1982 . . .

[Translation]

voulions porter cette situation à l'attention du Parlement parce qu'elle comporte un certain risque et pour éviter de mauvaises surprises si jamais quelque chose arrivait.

M. Thomson: Puis-je poser une question monsieur le président?

Le président: Dans un instant.

Mais vous n'êtes pas en désaccord avec ce que dit M. Ritchie, avec son analyse de la situation?

M. R. Dubois: Non, tant qu'il est bien clair que . . . Je pense que nous sommes d'accord sur le fait que cela peut arriver. Je n'ai rien à redire sur la façon dont il a présenté les choses.

Le président: Merci.

Monsieur Thomson.

M. Thomson: Ce que le Vérificateur général a probablement voulu dire, c'est que si cela se produisait, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse n'attendrait pas bien longtemps avant de demander de l'aide. Pourquoi cette obligation conditionnelle ne figure-t-elle pas dans les rapports financiers de la Société de développement du Cap-Breton? Je pose ma question à M. Dubois, monsieur le président. Je ne le vois pas ici dans les états financiers de la Société de développement du Cap-Breton. Je passe peut-être par dessus.

M. R. Dubois: Pourrais-je demander à M. Simpson de répondre à la question s'il vous plaît?

M. R. Simpson (directeur de vérification, Direction des opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada): Monsieur le président, je pense que la garantie paraît à la note 5 des états financiers consolidés de la Société de développement du Cap-Breton, à la note sous la rubrique «Garanties» qui dit que la société a garanti le remboursement d'obligations non garanties de la série D portant intérêt de 11.25 p. 100, d'une valeur de 70 millions de dollars, ainsi que l'intérêt couru.

M. Thomson: Quelle année regardez-vous?

M. Simpson: Le 31 mars 1982.

Le président: La note 5 du rapport des comptes publics est différente.

M. Thomson: Tout ce que je vois ici à la note 5 c'est «obligations conditionnelles et réclamations», et je ne vois rien au sujet de la Société de développement du Cap-Breton.

M. Simpson: Monsieur le président, je pense qu'il y a une deuxième série de notes sur les états financiers consolidés, la toute dernière page de la copie que j'ai.

M. Thomson: Consolidés! Je parle de la division du charbon. C'est tout ce que j'ai.

Le président: Les états financiers dont parle M. Simpson se trouvent à la page 86 du volume III du rapport de 1982 . . .

[Texte]

Mr. Thomson: Okay, they are in the financial statements, then. Well, then does that not satisfy the—if it is noted on the financial statements, does that not satisfy the reporting aspect of it?

Mr. L.M. McGimpsey (Assistant Auditor General, Audit Operations Branch, Office of the Auditor General of Canada): The note that we raise covers two matters. One was the contingent liability; but the other one was also assistance payments. There is a commitment by the government to provide assistance for upgrading the facility, and as the company has no orders, we are saying we thought we should bring this to Parliament's attention. We have had in the past a couple of situations, with Consolidated Computer Inc. and what have you, where Parliament was surprised and the government was surprised when this thing happened. So because we had a situation where there were both payments through incentive and this liability, we brought both of them into the report just to bring them to Parliament's attention. We are not necessarily saying that something is wrong, but we are saying . . .

Mr. Thomson: I do not have that. Are both of these contingent liabilities noted in the financial statements of the corporation?

Mr. McGimpsey: No. One is a contingent liability; and they have guaranteed the loans. The other situation is that money has been paid by DREE, and there is an agreement to pay—at the time of the report, anyway—agreement to pay additional money to upgrade the facility; which is a different issue: it is not a contingent liability . . .

Mr. Thomson: Right.

Mr. McGimpsey: —it is a commitment.

Mr. Thomson: Is it noted in the financial statements?

Mr. McGimpsey: I am not sure. I do not think that is the issue—whether it is noted in the financial statements. I am sure it is not noted in the financial statements.

What we are saying is that the department, through its incentive program, is also providing funds to this plant, and we are saying that again, if Nova Scotia withdraws its support for that plant, then Canada is going to have made a very major investment in a plant that does not provide further employment. We are not raising it as an issue. We are saying that it is a type of situation that we wanted to bring to the attention of Parliament only for information purposes.

The Chairman: Could we ask the department to update us on the company's order book? What is the status or the state of the order book?

Mr. Ritchie: Mr. Chairman, with respect, that is a rather technical question to try to give a quick answer to. But let me see whether we can muster up anything on that.

The Chairman: The plant is still operating?

Mr. Ritchie: The plant is still operating, and it is undergoing major modernization.

[Traduction]

M. Thomson: Bon, c'est dans les états financiers. Cela n'est-il pas suffisant, s'il en est question dans les rapports financiers, est-ce que cela ne suffit pas?

M. L.M. McGimpsey (Vérificateur général adjoint, Direction des opérations de vérification, Bureau du Vérificateur général du Canada): La note que nous commentons porte sur deux questions. L'une est l'obligation conditionnelle et l'autre les paiements d'aide. Le gouvernement s'est engagé à fournir de l'aide pour l'amélioration des installations, et comme la compagnie n'a pas de commande, nous avons cru bon de le porter à l'attention du Parlement. Le Parlement a eu quelques surprises par le passé avec *Consolidated Computer Inc.* et d'autres, et le gouvernement a été tout aussi surpris lorsque cela s'est produit. Alors, comme il était question de paiements d'aide et de cette obligation conditionnelle, nous avons cru bon d'en faire rapport au Parlement. Nous ne disons pas nécessairement que quelque chose ne va pas, nous disons . . .

M. Thomson: Je n'ai pas cela. Ces deux obligations conditionnelles sont-elles inscrites dans les états financiers de la société?

M. McGimpsey: Non. Il s'agit d'une obligation conditionnelle; et l'on a garanti les prêts. L'autre affaire, c'est que l'argent a été payé par le MEER, et il y a une entente visant le versement, au moment de l'établissement du rapport, du moins, une entente visant le versement de fonds additionnels pour l'amélioration des installations, et c'est une question tout à fait différente, ce n'est pas une obligation conditionnelle . . .

M. Thomson: Bon.

M. McGimpsey: . . . c'est un engagement.

M. Thomson: En est-il question dans les rapports financiers?

M. McGimpsey: Je n'en suis pas sûr. Il ne s'agit pas je pense, de savoir si c'est noté dans les états financiers. Je suis sûr que ce n'est pas noté dans les rapports financiers.

Ce que nous disons, c'est que le ministère, par le biais de son programme d'aide, fournit des fonds à cette usine et nous disons que, si la Nouvelle-Écosse retire son appui, le Canada aura investi une somme très substantielle dans une usine qui ne crée plus d'emplois. Nous ne critiquons pas. Nous disons simplement que c'est le genre de situation que nous tenons à porter à l'attention du Parlement à titre d'information seulement.

Le président: Pourrions-nous demander au ministère de nous mettre à jour sur le carnet de commandes de la compagnie? Quel est l'état du carnet de commandes?

M. Ritchie: Monsieur le président, vous admettez que c'est une question plutôt technique et qu'il est difficile de vous donner une réponse rapidement. Mais attendons voir ce qu'on peut trouver.

Le président: L'usine fonctionne toujours?

M. Ritchie: L'usine est en exploitation et on y effectue de grands travaux de modernisation.

[Text]

The Chairman: So the conditions which led to its shutdown have been corrected . . .

Mr. Ritchie: Let me ask Mr. Brown, who is closer to this particular dossier, if he has any further information.

Mr. Brown: I have no further information, except that the plant is operating and the modernization program is under way. In the subsidiary agreement we have, which is an agreement between Nova Scotia and Canada, actions are under way to modernize one of the blast furnaces they currently have.

The Chairman: Do we know how the 88,000 tonnes of rails are progressing? Is that order still being produced? Is it nearly finished?

Mr. Brown: I do not have that information, Mr. Chairman. Perhaps we could provide it for you later.

The Chairman: If there are no other questions, I will take this opportunity to thank our witnesses very much for coming these several times. I am confident you have given us good meat for a report to the House of Commons.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Translation]

Le président: Alors les conditions qui avaient provoqué la fermeture de l'usine ont été corrigées . . .

M. Ritchie: Permettez-moi de demander à M. Brown qui connaît plus le dossier s'il a d'autres informations.

M. Brown: Je n'ai rien de plus à ajouter, sauf que l'usine fonctionne et que le programme de modernisation est en cours. Aux termes de l'accord auxiliaire, accord intervenu entre la Nouvelle-Écosse et le Canada, on est en train de moderniser l'un des hauts fourneaux.

Le président: Savons-nous ce qui en est des 88,000 tonnes de rails? Sommes-nous toujours en train de les fabriquer? La commande est-elle presque complètement remplie?

M. Brown: Je n'ai pas cette information, monsieur le président. Nous pourrions peut-être vous la transmettre plus tard.

Le président: S'il n'y a pas d'autres questions, je vais en profiter pour remercier nos témoins qui sont venus à plusieurs reprises. Je suis sûr que vous nous avez donné suffisamment de matière pour nous permettre de faire rapport à la Chambre des communes.

La séance est levée jusqu'à la prochaine convocation du président.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9

WITNESSES—TÉMOINS

THURSDAY, MAY 5, 1983

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. R.M. Dubois, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch;

Mr. R. Simpson, Audit Director, Audit Operations Branch;

Mr. L.M. McGimpsey, Assistant Auditor General, Audit Operations Branch.

From the Department of Industry, Trade and Commerce and Regional Economic Expansion:

Mr. Robert C. Montreuil, Deputy Minister;

Mr. Gordon Ritchie, Associate Deputy Minister;

Mr. R.H. Marshall, Comptroller;

Mr. R.E. Brown, Assistant Deputy Minister, Regional and Industrial Projects and Crown Investments;

Mr. K. Von Finckenstein, Director, Legal Services.

From the Office of the Secretary of the Treasury Board:

Mr. H.J. Mullington, Assistant Secretary, Crown Corporations Division.

From the Office of the Comptroller General of Canada:

Mr. John Thomas, Chief Liaison Officer, Management Practices Branch.

LE JEUDI 5 MAI 1983

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. R.M. Dubois, Sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification;

M. R. Simpson, Directeur de vérification, Direction des opérations de vérification;

M. L.M. McGimpsey, Vérificateur général adjoint, Direction des opérations de vérification.

Du ministère de l'Industrie et du Commerce et de l'Expansion économique régionale:

M. Robert C. Montreuil, Sous-ministre;

M. Gordon Ritchie, Sous-ministre associé;

M. R.H. Marshall, Contrôleur;

M. R.E. Brown, Sous-ministre adjoint, Projets régionaux et investissements de l'état;

M. K. Von Finckenstein, Directeur, Contentieux.

Du bureau du Secrétaire du Conseil du Trésor:

M. H.J. Mullington, Secrétaire adjoint, Division des sociétés de la Couronne.

Du bureau du Contrôleur général du Canada:

M. John Thomas, Agent de liaison en chef, Direction des pratiques de gestion.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 80

Tuesday, May 17, 1983

Chairman: Mr. Bill Clarke

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 80

Le mardi 17 mai 1983

Président: M. Bill Clarke

*Minutes of Proceedings and Evidence
of the Standing Committee on*

Public Accounts

*Procès-verbaux et témoignages
du Comité permanent des*

Comptes publics

RESPECTING:

Report of the Auditor General of Canada to the House
of Commons for the fiscal year ended March 31, 1982—
Chapter 14—Comprehensive Audit of Foreign
Operations—Department of External Affairs

CONCERNANT:

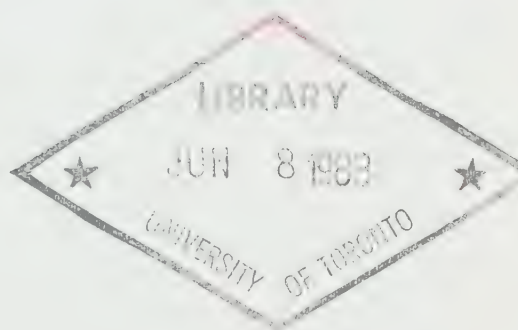
Rapport du Vérificateur général du Canada à la
Chambre des communes pour l'année financière
terminée le 31 mars 1982—Chapitre 14—Vérification
intégrée des Activités à l'étranger—Ministère des
Affaires extérieures

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the

Thirty-second Parliament, 1980-81-82-83

Première session de la

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982-1983

STANDING COMMITTEE ON
PUBLIC ACCOUNTS

Chairman: Bill Clarke

Vice-Chairman: Louis R. Desmarais

MEMBERS/MEMBRES

Jennifer Cossitt
John Evans
Alain Garant
Stan J. Hovdebo
Norman Kelly
Peter Lang
Paul-André Massé
Bill Wright—(10)

COMITÉ PERMANENT DES
COMPTES PUBLICS

Président: Bill Clarke

Vice-président: Louis R. Desmarais

ALTERNATES/SUBSTITUTS

Doug Anguish
Ralph Ferguson
Douglas Fisher
Gaston Gourde
Ron Huntington
André Maltais
Gus Mitges
John M. Reid
John Thomson
Antonio Yanakis—(10)

(Quorum 6)

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, MAY 17, 1983
(91)

[Text]

The Standing Committee on Public Accounts met at 11:00 o'clock a.m. this day, the Chairman, Mr. Clarke, presiding.

Members of the Committee present: Mr. Clarke (*Vancouver Quadra*), Mrs. Cossitt, Messrs. Hovdebo, Huntington and Kelly.

In attendance: From the Research Branch, Library of Parliament: Mr. E.R. Adams; Mr. T.A. Wileman.

Witnesses: From the Office of the Auditor General of Canada: Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General. *From the Department of External Affairs:* Mr. Marcel Massé, Under-Secretary of State.

In accordance with its permanent Order of Reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the Committee resumed consideration of the Auditor General's Report for the fiscal year ended March 31, 1982 and commenced consideration of Chapter 14—Comprehensive Audit of Foreign Operations—Department of External Affairs.

Messrs. Dye and Massé made statements and answered questions.

At 11:40 o'clock a.m., the sitting was suspended.

At 11:56 o'clock a.m., the sitting resumed.

At 11:57 o'clock a.m., the Committee adjourned.

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 17 MAI 1983
(91)

[Traduction]

Le Comité permanent des comptes publics se réunit aujourd'hui à 11 heures sous la présidence de M. Clarke (président).

Membres du Comité présents: M. Clarke (*Vancouver Quadra*), M^{me} Cossitt, MM. Hovdebo, Huntington et Kelly.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: M. E.R. Adams et T.A. Wileman.

Témoins: Du Bureau du Vérificateur général du Canada: M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général. *Du ministère des Affaires extérieures:* M. Marcel Massé, sous-secrétaire d'État.

Conformément à l'ordre de renvoi permanent contenu dans le Règlement de la Chambre de communes, le Comité reprend l'étude du rapport du Vérificateur général pour l'année financière terminée le 31 mars 1982 et entreprend l'étude du chapitre 14—Vérification intégrée des activités à l'étranger—ministère des Affaires extérieures.

MM. Dye et Massé font des déclarations et répondent aux questions.

A 11h40, le Comité suspend ses travaux.

A 11h56, le Comité reprend ses travaux.

A 11h57, le Comité suspend ses travaux.

Le greffier du Comité

J.D.W. Campbell

Clerk of the Committee

EVIDENCE

*(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Tuesday, May 17, 1983

• 1108

The Chairman: Order, please.

In accordance with the permanent order of reference contained in the House of Commons' Standing Orders, the committee is resuming consideration of the Report of the Auditor General of Canada for the fiscal year ended March 31, 1982, and is commencing consideration of Chapter 14, Comprehensive Audit of the Department of External Affairs, Foreign Operations portion.

• 1110

I welcome our witnesses this morning. To my right is Mr. Ken Dye, the Auditor General of Canada; Mr. McLaughlin, Principal, Audit Operations Branch; Mr. Ed Rowe, Deputy Auditor General, Audit Operations Branch. At the side table, from the Department of External Affairs, we have Mr. Marcel Massé, Under-Secretary of State; Mr. G. S. Shortliffe, Assistant Deputy Minister, Sector and Corporate Planning; Mr. G. Mathieu, Assistant Deputy Minister, Management and Programs; Mr. A. T. Eyton, Assistant Deputy Minister, Personnel;—excuse me? Mr. Eyton is not here, okay. Mr. R. K. Plowman, Assistant Under-Secretary of State, Physical Resources Branch; Mr. D. Bresnahan, Assistant Under-Secretary of State, Finance and Management Services Branch; Mr. M. J. MacDonald, Director, Internal Audit Division; and from the Office of the Comptroller General of Canada, Mr. G. G. Duclos, Chief Liaison Officer.

Welcome to you all, gentlemen.

Normally, at this stage in our proceedings we take as read the statements of our principal witnesses, and we will do so this morning for the statement of the Auditor General of Canada, which has been distributed to the members.

Opening Statement of Kenneth M. Dye, F.C.A. (Auditor General of Canada):

MAY 17, 1983

The Department of External Affairs operates a network of diplomatic missions throughout the world that are responsible for such tasks as communicating and negotiating with foreign countries, gathering and analysing political and economic information, projecting Canada's image abroad, promoting and developing Canadian export opportunities, and screening applicants wishing to immigrate into Canada. Today the Committee is focusing on the main departmental functions other than foreign trade and immigration.

Our audit examined how the department delivers its own programs and those of other departments with overseas operations by focusing on the major areas of program plan-

TÉMOIGNAGES

*(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mardi 17 mai 1983

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît.

Selon son ordre de renvoi prévu par le Règlement de la Chambre, le Comité reprend son étude du rapport du vérificateur général du Canada pour l'année financière se terminant le 31 mars 1982 et aborde le chapitre 14, Vérification intégrée du ministère des Affaires extérieures, activités à l'étranger.

Je souhaite la bienvenue aux témoins de ce matin. À ma droite, M. Ken Dye, vérificateur général du Canada; M. McLaughlin, directeur principal, Direction des opérations de vérification; M. Ed Rowe, sous-vérificateur général, Direction des opérations de vérification; sur le côté, du ministère des Affaires extérieures, M. Marcel Massé, sous-secrétaire d'État; M. G.S. Shortliffe, sous-ministre adjoint, Planification sectorielle et centrale; M. G. Mathieu, sous-ministre adjoint, Gestion des programmes; M. A.T. Eyton, sous-ministre adjoint, Personnel... Je vous demande pardon, M. Eyton n'est pas là... M. R.K. Plowman, sous-ministre d'État adjoint, Direction centrale des biens; M. D. Bresnahan, sous-secrétaire d'État adjoint, Direction centrale des finances et des services de gestion; M. M.J. MacDonald, directeur, Division de la vérification de la gestion; enfin, du Bureau du contrôleur général du Canada, M. G.G. Duclos, agent de liaison en chef.

Il nous fait plaisir de vous accueillir, messieurs.

A ce stade-ci de nos travaux, nous considérons habituellement comme lu les déclarations de nos principaux témoins. Nous allons faire de même ce matin avec l'exposé du vérificateur général du Canada qui a été remis à tous les membres du Comité.

Déclaration d'ouverture de M. Kenneth M. Dye, F.C.A. (vérificateur général du Canada):

LE 17 MAI 1983

Le ministère des Affaires extérieures possède, à travers le monde, un réseau de missions diplomatiques, qui ont pour mandat de communiquer et de négocier avec les pays étrangers, de recueillir et d'analyser des renseignements de nature politique et économique, de faire connaître le Canada à l'extérieur, de promouvoir et d'accroître les exportations canadiennes et de passer en revue les demandes d'immigration. Votre comité se penche aujourd'hui sur les principales fonctions de ce ministère, si l'on fait exception du commerce international et de l'immigration.

Au cours de notre vérification, nous avons examiné comment le ministère s'y prenait pour mettre en oeuvre ses propres programmes et ceux des autres ministères qui exercent des activités à l'étranger. Nos examens ont surtout porté sur les

[Texte]

ning, human resource planning and other support services such as accommodation abroad.

Our overall assessment was that the department has not developed modern management practices in program planning, personnel and support functions to meet the challenge of the changing environment it faces.

Program planning and resources. The Department has not stated clearly what it wants done or developed measures for gauging individual and organizational performance. It has failed to provide the sense of purpose and direction needed to ensure due regard for economy and efficiency in its operations. For example, we found that responsibility centre managers (bureau heads and heads of posts) generally did not consult each other about program objectives and achievements. Diplomatic missions and the various functional groups prepare their plans in isolation. They are unable, therefore, to prepare annual plans that could assure the best use of resources to achieve departmental objectives.

The individual bureaux also operate to maximize their immediate objectives, which do not always coincide with departmental objectives. For example, the selection criteria for sending artists abroad were based solely on the impact on the artists' careers and not on how artistic tours would enhance Canada's image abroad and achieve other departmental objectives. We recommended that the Department encourage the missions, foreign policy bureaux, functional bureaux and support groups to co-ordinate their planning efforts.

The lack of program planning makes it difficult to allocate resources effectively. There is no serious attempt to challenge the numbers of staff and the current level of resources at the various diplomatic missions. All new requests for resources were scrutinized on their own merits, without assessing their impact on the current activities and objectives. Also, the resource planning process and subsequent budget decisions provided no meaningful feedback to bureau heads and heads of posts to enable them to make adjustments.

Human resource planning. The principal resource of External Affairs is its people. Because program planning is not done well, human resource planning—determining the number and qualifications of people required to achieve departmental goals—is also inadequate. At External Affairs human resources planning is focused on the annual process of reassigning rotational employees. The Department's objective for this process is "to have the right person in the right place at the right time". However, the department has not adequately related its human resource requirements to the jobs that need to be done. Furthermore, it does not have an accurate inventory of the skills and experience of its current employees.

[Traduction]

grands secteurs suivants: planification des programmes, planification des ressources humaines et autres services de soutien, par exemple le logement à l'étranger.

Nous avons conclu dans l'ensemble que le ministère ne possédait pas, en ce qui a trait à la planification des programmes, au personnel et aux services de soutien, les méthodes modernes de gestion qui lui permettraient de relever le défi que lui pose l'évolution du milieu dans lequel il fonctionne.

Planification des programmes et ressources. Le ministère n'a pas énoncé en termes précis ce qu'il entend faire, et il ne s'est pas doté non plus des outils qui lui auraient permis de mesurer le rendement des personnes et des services. Il n'a pas su fournir la motivation et l'orientation requises pour mener à bien ses activités en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité. Nous avons constaté, par exemple, qu'il y avait, en général, très peu de consultation entre les gestionnaires des centres de responsabilité (chefs de bureau et chefs de mission) en ce qui a trait aux objectifs des programmes et aux résultats à obtenir. Les missions diplomatiques et les divers groupes fonctionnels établissent leurs plans individuellement. Par conséquent, il leur est impossible d'établir des plans annuels qui permettraient d'optimisation des ressources de manière à réaliser les objectifs du ministère.

Les bureaux ont en outre tendance à concentrer leurs efforts sur leurs objectifs immédiats, lesquels ne coïncident pas toujours avec ceux du ministère. Lorsqu'il s'agissait, par exemple, du choix des artistes à déléguer à l'étranger, le seul critère qui prévalait était la répercussion de la tournée sur leur carrière et non la mesure dans laquelle cette tournée permettrait de mieux faire connaître le Canada à l'étranger et de mieux réaliser d'autres objectifs du ministère. Nous avons recommandé au ministère d'inciter les missions, les bureaux chargés de la politique étrangère, les bureaux fonctionnels et les groupes de soutien à coordonner leur planification.

L'absence de planification des programmes rend difficile la répartition efficace des ressources. Le niveau actuel de l'effectif et le volume actuel des ressources utilisées dans les diverses missions diplomatiques ne font pas l'objet d'examen critiques soignés. Toutes les nouvelles demandes de ressources ont été examinées en fonction des besoins exprimés, sans qu'il y ait évaluation de leur incidence sur les activités et les objectifs actuels. En outre, la planification des ressources et les décisions budgétaires subséquentes ne fournissaient pas aux chefs de bureau et aux chefs de mission les renseignements nécessaires pour effectuer des redressements.

Planification des ressources humaines. Le personnel du ministère des Affaires extérieures constitue sa ressource première. Les lacunes de la planification des programmes font obstacle à la planification efficace des ressources humaines, à la détermination exacte du nombre de personnes dont on a besoin et de la compétence que celles-ci doivent posséder pour réaliser les objectifs du ministère. Aux Affaires extérieures, la planification des ressources humaines porte avant tout sur le processus annuel de réaffectation du personnel permutant. L'objectif du ministère, dans ce dernier cas, est «d'avoir la bonne personne au bon endroit, au bon moment». Toutefois, le ministère n'a pas défini suffisamment ses besoins en ressources

[Text]

Under these circumstances, it is difficult to imagine how the department could hope to achieve its stated objective.

A further indication of problems in human resource management was that the department's action plans were geared to short-term needs rather than longer term human resource requirements. We found that the annual staff appraisals did not support the process of identifying training needs of the staff. There is no assurance, therefore, that current training programs are meeting the needs of individuals or the skill requirements of the organization.

Other support services. We found serious problems in the areas of financial management and internal audit. The department is studying these areas. Our audit found that the internal audit and inspection functions have not been providing senior management with an independent appraisal of the economy and efficiency of departmental operations. Our office has made several recommendations concerning financial management in the past which have yet to be implemented. The department needs to devote more time and attention to these areas of management.

The department's accommodation abroad is also inadequately managed. Its Long-Range Capital Program called for expenditures of \$106 million for the years 1975-76 to 1980-81 for construction and acquisition of chanceries, official residences and staff quarters. Our audit found that the department had broken its own rules and central agency rules for identifying accommodation needs. The department should strengthen its processes for identifying accommodation needs, setting project priorities for accommodation projects, preparing feasibility studies and evaluating projects. The system tolerates and encourages unnecessary involvement by inside and outside parties. This results in constantly shifting priorities and blurs the accountability for program delivery. The Tokyo Chancery is an example of inadequate housing where, after many years, the department has still not come to a firm decision concerning a plan of action. Another problem related to accommodation at the time of our audit was that the Department had not finished any evaluation of completed projects.

Conclusion. There were 24 recommendations in our report. These were accepted by the department, and we will be following up on the department's efforts to implement them. We hope the department will be able to provide the committee with a timetable for implementing needed improvements in the areas identified in our recommendations.

[Translation]

humaines en fonction des tâches à accomplir. En outre, il ne connaît pas avec précision l'éventail des compétences et de l'expérience de son effectif actuel. Dans ces circonstances, il est difficile d'imaginer comment il pourrait atteindre l'objectif qu'il s'est fixé.

Nous avons constaté que les plans d'action du ministère visaient à remédier à des situations actuelles et qu'ils ne traitaient pas des besoins à long terme en matière de personnel. C'est là un autre exemple des problèmes relatifs à la gestion des ressources humaines. Les évaluations annuelles du rendement, à notre avis, ne sont guère utiles pour le relevé des besoins de formation. Ainsi, n'y a-t-il aucune certitude que les programmes actuels de formation répondent aux besoins de l'employé et aux exigences du ministère en matière de compétence.

Autres services de soutien. Nous avons également relevé de sérieux problèmes dans les secteurs de la gestion financière et de la vérification interne. Le ministère étudie présentement ces questions. Nous avons constaté que les fonctions de vérification interne et d'inspection n'avaient pas fourni aux hauts fonctionnaires une évaluation indépendante du niveau d'économie et d'efficacité des activités du ministère. Celui-ci n'a pas encore donné suite à plusieurs recommandations que notre Bureau avait formulées dans le passé en ce qui a trait à la gestion financière. Il devrait consacrer plus de temps à porter plus d'attention à ces aspects de la gestion.

La gestion des locaux du ministère, à l'étranger, laisse également à désirer. Dans le cadre du Programme de dépenses en capital à long terme du ministère, on avait prévu, pour les exercices de 1975-1976 à 1980-1981, des dépenses de l'ordre de 106 millions pour la construction et l'acquisition d'ambassades, de résidences officielles et de logements pour le personnel. Nous avons constaté que dans son analyse des besoins en locaux, le ministère a passé outre à ses propres normes et à celles des organismes centraux. Le ministère devra améliorer les points suivants: le relevé des besoins en locaux, l'établissement des priorités en ce qui concerne les projets d'acquisition de locaux, la préparation des études de faisabilité et l'évaluation des projets. À cause de ses lacunes, le système utilisé ouvre la porte à une source d'interventions inutiles, tant de la part du personnel que de personnes de l'extérieur, ce qui entraîne une modification constante des priorités et empêche de déterminer avec précision l'obligation de rendre compte de la réalisation des programmes. L'ambassade de Tokyo, par exemple, ne permet pas de loger convenablement le personnel du ministère, mais ce dernier, après plusieurs années, n'est pas arrivé à une décision définitive sur les mesures à prendre. Il nous faut également signaler le problème suivant en ce qui concerne les locaux: au moment où nous avons effectué notre vérification, le ministère n'avait encore terminé aucune des évaluations relatives aux projets terminés.

Conclusion. Nous avons formulé 24 recommandations dans notre rapport. Le ministère a accepté ces recommandations et nous ferons un suivi des efforts qu'il aura déployés pour y donner suite. Nous espérons que le ministère pourra fournir à votre comité un calendrier de mise en oeuvre des améliorations

[Texte]

The recent re-organization provides a real opportunity for the newly constituted department to take effective control of the management of Canada's foreign operations to provide for more efficient use of resources.

The Chairman: The department did not have a statement this morning, a written statement submitted, but I can give an opportunity to both Mr. Dye and Mr. Massé to add any comments they would like to at this point.

Mr. Dye, we will let you go ahead now.

Mr. K. M. Dye (Auditor General of Canada): Thank you, Mr. Chairman. I think, from my office's point of view, today we would like to see your committee obtain firm commitments for the implementation of our recommendations in our chapter, and we would like to see you succeed in determining dates and milestones for the implementation of those recommendations. We would like to see you encourage the department to develop specific objectives, plans, and results for the consular, cultural, and information programs; we would like you to obtain commitments from the department for preparing specific objectives for general relations in the foreign policy component of the program; and we would like you to encourage the department to recognize that human resource planning is deficient, that the data base needs to be improved, and that they should prepare forecasts for the personnel in various places, once they have specific program objectives in place. We would also like you to obtain firm commitments from the department concerning the establishment of a meaningful internal audit group, and we would like you to encourage the department to improve its planning for the acquisition and development of property abroad.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Dye.

Mr. Massé, did you wish to make any remarks at this point?

Mr. Marcel Massé (Under-Secretary of State, Department of External Affairs): This is a tall order. There is no doubt that in principle we agree to do all these things. When I will be able to do them in the department is very difficult to make precise. We have already started a number of programs to look at that. One of these is the External Affairs Management Plan, and the other one is the operational planning framework.

I know from my experience in CIDA how long it takes to put into place proper management systems. For instance, in CIDA we had the Long-Range Systems Plan, which we had to implement over a period of six years, which the Auditor General knows well, and which is, in a way, a model of a plan like that. But there must be no expectations that the various, very profound, deficiencies signalled by the Auditor General can be corrected in a matter of six months. What we can do over the next year, especially since we have been reorganized just about a year ago, is define the plans, define the milestones, and then start implementing, and we can be questioned every year on whether we are implementing as quickly as is possible.

[Traduction]

qui sont nécessaires dans les secteurs visés par nos recommandations.

La récente réorganisation ministérielle fournira au nouveau ministère l'occasion d'exercer un contrôle réel de la gestion des activités du Canada à l'étranger et d'assurer ainsi une utilisation plus efficace des ressources.

Le président: Le ministère n'a pas déposé de document écrit. M. Dye et M. Massé ont cependant l'occasion d'ajouter des observations s'ils le désirent.

Monsieur Dye, d'abord.

M. K.M. Dye (vérificateur général du Canada): Merci, monsieur le président. En ce qui nous concerne, nous aimerions que votre comité obtienne aujourd'hui des engagements fermes de la part du ministère relativement aux recommandations que nous faisons dans ce chapitre. Nous souhaiterions qu'il obtienne du ministère des dates précises pour la mise en vigueur de ces mesures. Nous vous incitons à demander au ministère des objectifs des plans et des mesures précis pour ces programmes consulaire, culturels et d'information. Nous aimerions que le ministère se prépare des objectifs précis pour ce qui est de ses activités à l'étranger. Nous aimerions également que le ministère reconnaisse que son système de planification des ressources humaines est déficient, que ses bases de données à cet égard demandent à être améliorées et que des prévisions en matière de personnel sont nécessaires une fois ces objectifs établis. Enfin, nous souhaiterions obtenir de la part du ministère des engagements fermes relativement à la création d'un groupe de vérifications internes vraiment efficace et relativement à l'amélioration des méthodes du ministère pour ce qui est de l'acquisition et de la gestion de ces biens à l'étranger.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci, monsieur Dye.

Vous avez des observations, monsieur Massé?

M. Marcel Massé (sous-secrétaire d'État, ministère des Affaires extérieures): C'est une vaste commande. Il n'y a aucun doute que nous sommes d'accord en principe sur vos recommandations. Il est cependant difficile de dire quand leur application sera possible. Nous avons déjà mis sur pied un certain nombre de programmes en ce sens. Nous avons, par exemple, le plan de gestion des Affaires extérieures et la structure de planification opérationnelle.

Pour en avoir fait l'expérience à l'ACDI, je sais quel temps il faut pour mettre en place des programmes de gestion vraiment efficaces. À l'ACDI, nous avons un plan en vue de systèmes à long terme. Ce plan portait sur une période de six ans. Le vérificateur général le connaît bien. Il est considéré comme un modèle du genre. Ce qui est certain, c'est que les déficiences très prononcées qu'a pu déceler le vérificateur général ne peuvent être corrigées en six mois. Nous avons fait l'objet d'une réorganisation importante il y a un an à peine. Au cours de l'année qui vient, ce que nous pouvons faire, c'est définir des plans, tracer des étapes, puis mettre le processus en branle. Ensuite, tous les ans, nous pouvons voir les progrès accomplis.

[Text]

• 1115

Now the committee should be aware, of course, that the report on the deficiencies is dated March 31, 1982, and that there was a major reorganization just about two months before that. In fact, the reorganization itself created a structure which is much more amenable to good management systems. In fact, in the new structure we have three ADMs, which is one third of the ADMs, who are devoted to management and financial matters, personnel, administration, that type of thing. But we have a long way ahead of us. Thank you.

The Chairman: Thank you, Mr. Massé.

I have some questioners on my list today and the first is Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: Thank you, Mr. Chairman. I welcome the witnesses here today. We have a couple of days with them and hope to find out a lot about their department. The Auditor General has made about 25, I think it is, recommendations, and a good portion of them deal with the lack of planning modern practices and planning in budgeting. Mr. Chairman, I would like to go along with that particular area initially.

First of all I have maybe a general question to Mr. Massé. The Auditor General states that there was no strategic planning process in the department. Could the department indicate why it has not bothered to develop a strategic planning capability in the department as part of a program?

Mr. M. Massé: Mr. Chairman, that is a very difficult question to answer. I can answer for the past on the basis of the documents I have read. There was certainly a feeling in the department that they were planning. The nature of foreign policy is that events happen whether in the Middle East or at international conferences and, then, the department just is reactive to these developments. Basically you had a lot of people, for instance, on the Middle East, who had lived there, knew the language and knew the history of the place, and were quite aware of what was going on, and they felt that if there was any development in the situation, they could give proper advice.

From all the papers I have read, I draw this very simple conclusion: that there was no great attempt at creating a strategy, because it was felt that this was inappropriate; that almost all the problems which the department would face could be dealt with on an ad hoc basis; that you could not foresee the future; that you could not establish long-term principles for action; and that the people who were there would be able to give the proper advice to the government. Now whether this was right or wrong I am not going to attempt to judge, but I am going now to come to the present.

The present is really going to give you the answer, which is that we are now putting into place a strategic overview. That strategic overview will try to establish a longer-term view of where we are going and of what is Canada's role in terms of foreign policy. We have to adapt to what we are, which is not a major power, and therefore not a first-line determinant of world policies; but we can have some influence on what happens. Then we try to determine in each particular case how

[Translation]

Le Comité pourra sans doute noter que le rapport sur les faiblesses du ministère est daté du 31 mars 1982, alors qu'une réorganisation importante de ces services était intervenue à peine deux mois auparavant. Cette réorganisation a permis, de fait, une structure qui est beaucoup plus propice à une bonne gestion. À l'intérieur de cette nouvelle structure, trois sous-ministres adjoints, soit le tiers d'entre eux, se vouent strictement à des questions comme l'administration, les finances, le personnel, la gestion et le reste. Nous savons cependant que nous avons encore beaucoup de chemin à faire. Merci.

Le président: Merci, monsieur Massé.

Le premier à demander la parole a été M. Hovdebo.

M. Hovdebo: Merci, monsieur le président. Je souhaite la bienvenue à nos témoins de ce matin. Nous avons quelques jours pour explorer l'activité de leur ministère. Le vérificateur général a fait environ 25 recommandations, la plupart portant sur l'absence de planification relativement à des pratiques modernes de gestion et de budgétisation. Je voudrais d'abord examiner ce domaine.

Je poserai d'abord cette question d'ordre général à M. Massé. Le vérificateur général a estimé qu'il n'y avait pas de processus de planification stratégique à l'intérieur du ministère. Pourquoi le ministère n'a-t-il pas jugé bon de se doter d'un programme de planification stratégique?

M. M. Massé: Il m'est très difficile de répondre à cette question, monsieur le président. Je dois me fier aux documents que j'ai eu l'occasion de lire. Le ministère lui-même estimait avoir un système de planification. La politique étrangère est ainsi faite que le ministère est surtout appelé à réagir aux événements, qu'ils se passent au Moyen-Orient ou ailleurs, dans le cadre de conférences internationales ou autres. Au Moyen-Orient, par exemple, le ministère avait des gens qui y avaient vécu, qui connaissaient la langue, l'histoire particulière de cette région. Ils savaient très bien ce qui se passait et étaient prêts à réagir si les événements le demandaient. Ils étaient prêts à soumettre leurs avis.

Je déduis de ce que j'ai lu que le ministère n'a pas établi de grande stratégie parce qu'il a jugé que ce n'était pas la bonne façon de procéder, qu'il pouvait résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentaient. Il estimait sans doute qu'il ne pouvait prévoir l'avenir, il ne pouvait établir de principes à long terme touchant son activité, il pouvait compter sur une réserve de gens capables d'aviser en tout temps le gouvernement. Il ne m'appartient évidemment pas de juger si cette attitude était bonne ou mauvaise. Tout ce que je puis faire, c'est de parler du présent.

Nous procédons actuellement, c'est ce que vous voulez savoir, à une étude stratégique. Cette étude stratégique a pour but d'établir une position à long terme pour ce qui est de notre activité, du rôle du Canada en matière de politique étrangère. Nous devons nous faire à l'idée que nous ne sommes pas une grande puissance, donc, pas un participant de première ligne à l'établissement des politiques mondiales. Nous avons cependant quelque influence sur les événements. Il s'agit pour nous

[Texte]

we could exert our influence, what kind of people we need, how much of a deployment of resources we need in a particular case, whether it is the Middle East or disarmament.

Then we plan these resources over time. We try to train them properly, and we go from this long-term view of our strategy objectives to the amount of resources and person-years that we need over time to accomplish things—that is, basically the kind of plan that the Auditor General was talking about.

We are putting it into place now, I guess, because there is now a better realization that we must plan resources and personnel in a way that will make us more efficient in meeting our objectives.

• 1120

The Chairman: Mr. Hovdebo, may I interrupt you for a moment?

The bells are ringing to call the members in for a vote on the motion of Mr. Thacker, the member for Lethbridge—Foothills, that this House do now adjourn. We are trying to determine from the various Whips' offices how long the bells are likely to ring. I have been assured that we will be informed in time to get over there. So I think we can carry on.

Mr. Hovdebo: The main note, I suppose, in the Auditor General's criticism to the department is just exactly that, that ad hocery of the department, to do things without any real direction or planning or understanding—in some cases, that would appear what is going on. What you are suggesting is that you have a strategy in place, an overview and so on. Again, that is a basic criticism, the fact that it was not in place. When will you have something that we can look at and say, okay, this is the timetable under which you are operating, with certain specific plans, relating I suppose to each of the criticisms of the Auditor General?

Mr. M. Massé: We have already done this year—this is not just a dream or hope—a foreign policy framework, which is an internal document, which covers the basis on which present foreign policy is based, *Foreign Policy for Canadians*, and the other documents. We have tried to project the consequences of that foreign policy framework for a large number of domestic departments. So we already have the first base on which to build.

We also are creating at present a management plan which will be ready in the fall; it is being prepared now. That management plan will give us a kind of critical path over the next few years, in terms of developing the documents and developing the ability within the department to have longer-term policy, because you must organize your resources differently. If you just put all your resources on country desks, then what you have is officers who react in an ad hoc fashion. If you put them in a kind of centrally located policy group, and you ask them to develop, let us say, options to the third option, then you start really dealing with the longer-term future in

[Traduction]

de voir quand nous pouvons user de cette influence, quels sont nos besoins en matière de personnel, quelles ressources nous devons déployer dans tel ou tel cas, que ce soit au Moyen-Orient ou dans le cas des conférences sur le désarmement.

Nous devons planifier ces ressources à long terme. Nous devons essayer de les former adéquatement. Nous devons partir de nos objectifs stratégiques à long terme pour en arriver à certaines ressources et à certaines années-personnes. Essentiellement, c'est ce dont parle le vérificateur général.

Comme je l'ai dit, nous sommes en train de mettre un tel système en place. Nous savons que nous devons mieux planifier nos ressources et notre personnel de façon à être plus efficace dans la réalisation de nos objectifs.

Le président: Je puis vous interrompre, un instant, monsieur Hovdebo?

La cloche appelle les députés pour un vote sur la motion de M. Thacker, député de Lethbridge—Foothills, voulant que la Chambre suspende ses travaux. Nous essayons actuellement de savoir auprès des Whips jusqu'à quand la cloche sonnera. Nous le saurons sûrement à temps pour nous rendre à la Chambre. Donc, nous pourrions poursuivre.

M. Hovdebo: C'est justement le thème principal des critiques adressées au ministère par le vérificateur général. Le ministère semble réagir aux événements en l'absence d'une direction, d'une planification ou d'une entente quelconque. Vous dites que vous êtes en train de développer une stratégie, de procéder à une étude. Le fait demeure qu'il y a eu cette absence de planification. Quand vous déciderez-vous à établir un calendrier relativement à des étapes précises et aux mesures que vous entendez prendre pour répondre à chacune des critiques du vérificateur général?

M. M. Massé: Ce n'est pas un vœu pieux ou un faux espoir, nous avons déjà cette année tracé les grandes lignes de notre politique extérieure. C'est le document interne *Politique étrangère pour les Canadiens* et d'autres documents. C'est le fondement de notre politique étrangère actuelle. Nous avons essayé de déterminer les conséquences de cette politique étrangère sur un certain nombre de ministères au pays. Nous avons donc une bonne base, à partir de laquelle nous pouvons construire.

Nous sommes également en train de mettre au point un plan de gestion qui sera prêt à l'automne. Ce plan de gestion constituera un cheminement critique pour les prochaines années, en ce qui concerne la production de documents et l'établissement d'une capacité, qui permettront au ministère de se doter d'une politique à long terme. Ce processus implique un réarrangement des ressources du ministère. Si toutes les ressources du ministère sont affectées à des postes à l'étranger, elles ne peuvent que réagir aux événements. Si elles sont centralisées quelque part elles forment un groupe chargé d'étudier les politiques, elles peuvent trouver des sous-options à la troisième option, par exemple, elles peuvent déterminer la

[Text]

establishing a Canadian position. We are doing that; and the plans should be ready by the fall.

Mr. Hovdebo: It will eliminate the ad hocery, I hope.

Mr. Kelly: That is the management plan you were talking about, as opposed to the diplomatic plan?

Mr. M. Massé: Yes. It is the management plan; it is not a diplomatic plan. By diplomatic plan, you mean what?

Mr. Kelly: The creation of long-term diplomatic goals for Canada, whether they be geopolitical or economic, or what-have-you.

Mr. M. Massé: That is a management plan. The strategic overview, which is the diplomatic plan, is a document that is a five-year document, but is revised every year. That indicates the longer-term diplomatic positions of Canada, if you wish, and their consequence for our regional policy, such as the Middle East.

You should not forget that there is, of course, still a lot of opposition to longer-term planning of foreign policy in the department. In other words, ad hocery has a lot of defenders.

Mr. Kelly: The British old school: muddle through, and all will be well in the end, because God is on our side.

Mr. M. Massé: Of course, if I believe in the strategic overview, I will call them the old school. But when I have discussions with a number of officers in the department, it is quite clear that they believe that ad hocery is the best way for the department to go. They believe that sincerely.

Mr. Kelly: It is probably a manifestation of our surprising success in the rather simple world of the 1950s.

Mr. M. Massé: There is certainly some of that. But there is also, and I think you have to recognize that this is a very difficult choice to make, and I am now talking about arguments that I am not following but that I have to be conscious of, that you have so many unforeseen events now that can take place in the next few years, that you are almost sure that any plan that you make is going to be overtaken by events.

• 1125

For instance, you may decide to have a Middle East policy in which you have a policy as to resettlements and one as to relationships and all that. What happens if you have what you had, a war between Israel and Lebanon? I mean, it does not fit within your plans. It changes the picture. All you have left is kind of general principles, but all your actions vis-à-vis the actors in the area have changed.

Or what if there is a different course to the Iran-Iraq war? There will be consequences that we will not have foreseen. So the opinion of a number of very competent diplomats is that you must keep your options open at all times. You must have

[Translation]

position à long terme du Canada. C'est ce que nous sommes en train de faire et nos plans devraient être prêts à l'automne.

M. Hovdebo: Il est donc à espérer que le ministère ne se contentera plus de réagir aux événements.

M. Kelly: Vous parlez d'un plan de gestion différent du plan diplomatique?

M. Massé: Oui. C'est bien le plan de gestion. Que voulez-vous dire par plan diplomatique?

M. Kelly: L'établissement d'objectifs diplomatiques à long terme pour le Canada, de nature géopolitique, économique ou autre.

M. M. Massé: Je parle du plan de gestion. L'étude stratégique, que vous appelez le plan diplomatique, est un document qui porte sur une période de cinq ans. Elle est révisée tous les ans. Elle examine les positions diplomatiques à long terme du Canada et leurs conséquences sur les régions comme le Moyen-Orient.

Vous devez savoir qu'il y a encore à l'intérieur du ministère beaucoup d'opposition à une planification à long terme de la politique étrangère du pays. L'idée qu'il faut simplement réagir aux événements a encore beaucoup de défenseurs.

M. Kelly: C'est la vieille école britannique qui veut qu'on y aille à tâtons et qu'on réussisse à la fin parce que Dieu est de son côté.

M. M. Massé: Si je crois à l'étude stratégique, je considère que c'est la vieille école. Lorsque je discute avec des hauts fonctionnaires de mon ministère, cependant, je constate que certains d'entre eux croient vraiment à la méthode qui consiste à réagir aux événements. Pour eux, le ministère doit agir de cette façon.

M. Kelly: C'est probablement dû au succès surprenant que nous avons eu au cours des années 1950, alors que tout était simple.

M. M. Massé: C'est probablement un facteur. Par ailleurs, vous devez reconnaître que le choix n'est pas facile. Et certains estiment—je ne suis pas d'accord sur ce point de vue, je sais cependant qu'il existe—que les événements sont tellement imprévisibles de nos jours que n'importe quel plan risque d'être dépassé avec le temps.

Par exemple, vous pouvez décider d'une politique globale concernant le Moyen-Orient, qui comprendra des dispositions relatives aux réinstallations, aux relations et à tout cela. Mais qu'arrive-t-il, comme c'est le cas actuellement, lorsqu'il y a un conflit entre Israël et le Liban? Cela ne cadre pas avec vos plans. La situation change complètement. Il ne vous reste que des principes généraux et toutes vos activités vis-à-vis des intervenants dans la région doivent être modifiées.

Où qu'arrive-t-il si le conflit entre l'Iran et l'Irak prend un tournant différent? Cela aura des conséquences que nous n'aurons pas prévues. Alors, un certain nombre de diplomates très compétents estiment que les portes doivent demeurer

[Texte]

good people in place, and they will give you the right recommendations.

I say these are arguments that I do not follow, although they have weight and they indicate we should be flexible in our planning, because I happen to believe that you can train your resources better and increase your flexibility if you build up a view of where you want Canada to go for the next few years, as clearly as possible. Once you have done that, you start planning for policies like that, even though you know that a number of these policies will have to be changed in mid-stream. So the answer, I believe, is not black and white; it is not the traditionalists versus the new thinkers. It is much more a matter of organizing our resources more efficiently, keeping enough flexibility but not being as ad hoc as in the past.

The Chairman: Can I interject here? These answers apply to what Mr. Hovdebo has raised—the general staffing of the posts—but what about the other functions of the department, which would be expected to fit more easily into a mold, like the cultural and other aspects of it?

Mr. M. Massé: For the other activities of the department, such as cultural programs, there is no doubt in my view that they can be planned in advance more easily. Then you can have a view as to what your objectives are. You want to get Canada better known in certain spheres; how much money are you going to spend to do it? Certainly this can be planned more easily.

The Chairman: Do you have a plan in that area?

Mr. M. Massé: For cultural activities as such?

The Chairman: Yes.

Mr. M. Massé: In the strategic overview we have a view as to how much we want to spend on cultural activities and what we want these objectives to be.

The Chairman: Mr. Hovdebo.

Mr. Hovdebo: I think we can get to that a little later maybe. In 14.40 of the Auditor General's report he makes a statement that in the absence of a strategic plan, "individual bureaux operate to maximize their immediate objectives which may not always coincide with departmental objectives." I wonder if Mr. Massé would comment on that? Immediate objectives of the bureaux do not always coincide with the departmental objectives.

Mr. M. Massé: Well, I think certainly that is a possibility, and it must have happened in the past. It would have been very easy to have general moves by various desks that were not co-ordinated if you did not have a long-term policy. Now, if you want practical examples, that I do not have. But I find it easy to accept that sentence.

Mr. Hovdebo: Well, the example given by the Auditor General is:

... the cultural program has an immediate objective of promoting Canadian artists abroad. The departmental objective is to support effectively foreign policy

[Traduction]

ouvertes en tout temps. Il faut des effectifs compétents qui vous recommanderont la bonne marche à suivre.

Je dois avouer que j'ai du mal à suivre ce raisonnement; bien qu'il ne soit pas sans fondement et qu'il préconise de faire place à la souplesse dans nos plans, j'estime qu'il est plus facile de mieux former les ressources et d'y gagner en souplesse si vous établissez aussi clairement que possible un plan pour le Canada s'échelonnant sur quelques années. Une fois que vous avez ce plan, vous pouvez commencer à élaborer des politiques comme celles dont on a parlé, même si vous savez qu'il faudra en modifier quelques-unes en cours de route. Donc, je ne crois pas que l'on puisse répondre catégoriquement à la question; ce n'est pas deux écoles de pensée qui s'opposent. C'est beaucoup plus une question d'organiser plus efficacement nos ressources, de s'assurer suffisamment de souplesse, de jouer un rôle plus actif que par le passé.

Le président: Si vous le permettez? Vous répondez-là à la question de M. Hovdebo concernant la politique générale de dotation des affectations, mais qu'en est-il des autres fonctions du ministère dans des domaines plus stables comme celui de la culture et d'autres activités du même genre?

M. Massé: Pour les autres activités du ministère, comme les programmes culturels, il ne fait aucun doute qu'elles peuvent être planifiées plus facilement à l'avance. Les objectifs alors peuvent être définis. Vous voulez faire mieux connaître le Canada dans certains domaines; combien d'argent voulez-vous dépenser? Il est certainement plus facile de planifier.

Le président: Avez-vous un plan pour le domaine culturel?

M. M. Massé: Pour les activités culturelles comme telles?

Le président: Oui.

M. M. Massé: Dans notre stratégie, nous savons combien nous voulons consacrer aux activités culturelles et quels sont les objectifs visés.

Le président: Monsieur Hovdebo.

M. Hovdebo: Je pense que nous pourrions parler de cela un peu plus tard. Au paragraphe 14.40 du rapport du vérificateur général, on dit que, en l'absence d'un plan stratégique, «les bureaux ont tendance à concentrer leurs efforts sur leurs objectifs immédiats, qui risquent de ne pas coïncider avec ceux du Ministère». Monsieur Massé aurait-il un commentaire à faire là-dessus? Les objectifs immédiats des bureaux ne coïncident pas toujours avec ceux du ministère.

M. M. Massé: Eh bien, c'est certainement possible, et cela a dû se produire par le passé. Il se peut très bien qu'en l'absence d'une politique à long terme divers déplacements aient pu se produire sans qu'ils aient été coordonnés. Maintenant, si vous voulez des exemples précis, je n'en ai pas. Mais je n'ai pas de mal à accepter ce qu'on dit.

M. Hovdebo: Eh bien, l'exemple que donne le vérificateur général est le suivant:

... ainsi, l'objectif du bureau des relations culturelles est de faire connaître les artistes canadiens à l'étranger. Le ministère, pour sa part, cherche à épauler de façon efficace

[Text]

objectives . . . fully into account . . . However, the selection criteria for artists are based on the impact on the artists career and not on the effects such artistic tours will have on achieving foreign policy objectives.

In other words, there seems to be a lack, I suppose, of the objectives first of all being in place, and secondly, even if they are in place, the tendency is not to follow them but to again on an ad hoc basis establish a certain direction.

• 1130

Is that part of the approach, or is it just the kind of thing that has developed from the lack of co-ordination?

Mr. M. Massé: I think it would be the result of a lack of co-ordination; if you have the strategic overview approach that we are now taking you would slowly eliminate this lack of co-ordination.

By the way, I was told by Mr. Shortliffe on my right that, on this question of cultural programs, we have had a review of all these federal programs in the last year by Mr. Delvoie, and that this report is coming up soon and we will try to co-ordinate better the various activities in that field.

Mr. Hovdebo: Again, just following along on this, if I may, Mr. Chairman—one more question anyway. On 14.51 of the report, the initial statement in that paragraph:

We concluded that operational planning in the Department is almost non-existent.

Now, that is relative to strategic planning, operational planning.

. . . there is little accountability of the program managers to the deputy head; there are no statements of objectives that are results-oriented and linked to resource needs; . . .

etc.

Would you comment on that? It is a pretty devastating paragraph.

Mr. M. Massé: Yes. Mr. Chairman, all that I can comment on that is that the reason why the department was restructured was basically that it was felt that it was not very efficient. This is, of course, a general statement that is pretty complete. I can refer again to the fact that the people in the department when judging their output judged that their output was reasonably efficient when compared to other departments of external affairs in the industrialized world. So their argument was that it may not be necessary to have a fully-defined operational plan in order to come to good results. So we are back, really, to the previous question. However, that being said—in defence of the previous output, not the previous system—we are now putting into place what we call an OPF, an operational planning framework, which is being worked at. We have people working on it, and it is going to be implemented over the next year. So we will now get a much more logical plan of action for the department.

[Translation]

la politique étrangère du Canada en tenant compte de sa politique culturelle intérieure. Mais pour choisir les artistes qui seront envoyés à l'étranger, on considère l'effet que la tournée aura sur leur carrière, non celui qu'elle aura sur la réalisation des objectifs de la politique étrangère canadienne.

En d'autres termes, il semble premièrement que les objectifs ne sont pas bien définis et deuxièmement, s'ils sont bien établis, la tendance est de ne pas les respecter et de prendre une orientation toute autre.

Est-ce dû à la façon d'aborder les choses? S'agit-il tout simplement du résultat d'un manque de coordination?

M. M. Massé: Je dirais que c'est le résultat d'un manque de coordination. Avec la vue d'ensemble stratégique que nous adoptons actuellement, ce manque de coordination disparaîtra petit à petit.

M. Shortliffe, qui est assis à ma droite, me dit que l'an dernier, nous avons procédé à un examen de tous les programmes culturels fédéraux et que le rapport de M. Delvoie sera prêt sous peu. Nous tâcherons désormais de mieux coordonner les diverses activités dans ce secteur.

M. Hovdebo: Une dernière question, monsieur le président. Au paragraphe 14.51 du rapport, on peut lire:

au ministère des Affaires extérieures, la planification opérationnelle est, à notre avis, quasi inexistante.

On oppose ici la planification opérationnelle à la planification stratégique.

les gestionnaires de programmes ne peuvent . . . pas rendre compte de leurs réalisations au sous-chef; les objectifs énoncés ne font pas mention des résultats visés ni des ressources nécessaires; . . .

etc.

C'est un paragraphe assez accablant et je voudrais que vous nous en parliez.

M. Massé: D'accord. Monsieur le président, je me bornerai à dire que si le ministère a été restructuré, c'est parce qu'essentiellement on estimait qu'il n'était pas très efficace. Bien entendu, c'est là une remarque très générale. Les fonctionnaires du ministère, réfléchissant à leur production, la jugeait assez efficace par rapport aux réalisations d'autres ministères des Affaires extérieures du monde industrialisé. C'est ainsi qu'on a prétendu qu'il n'était pas nécessaire de compter sur un plan opérationnel en bonne et due forme pour obtenir de bons résultats. Cela nous ramène à la question précédente. Néanmoins, cela défend notre production passée, et non l'ancien système. Quoi qu'il en soit, nous sommes en train d'établir un cadre de planification opérationnelle qui sera mis en pratique l'an prochain. Il y aura donc, au ministère un plan d'action beaucoup plus logique.

[Texte]

Mr. Hovdebo: What this paragraph really says is that the objectives were not in place.

Because there are no operational plans, budgets cannot be based on the cost of activities to be carried out and related to the results to be achieved.

What you are really forcing the posts to do in that case is to... You send them into a post and you say they have no particular objectives. They find themselves some busy work on a few projects and go on in that direction without any direction or any operational plans which are co-ordinated with the whole department.

Mr. M. Massé: I do not think in practice that was the situation. I can describe to you what I see when I go abroad. Let us say I go to Europe and I visit the posts in London or Paris and I ask the question myself: How much staff do you have? Well, 250. Could you live with 200? Well, we would have to cut the following programs, A, B, C, a bit of trade, a bit of cultural activities and all that. I am talking about the real world. The head of the post and his administrative people know what the people in his embassy are doing and he is convinced they are efficient and they are necessary. He makes them work at co-ordinated programs.

So it is not because you do not have an overall world view of what your Paris embassy is doing in the total scheme of things that you have to conclude that the Paris embassy is doing inefficient, unco-ordinated programs—because the programs it is doing are very useful.

• 1135

What is lacking, however—in a system in which you have each embassy doing its own work without overall co-ordination, the risk that you run is that you may indeed need only 200 people in Paris but it is extremely difficult to know, because you are unable to assess what are the needs for staff in Asia and therefore compare at the margin what is the relative priority of allocating your staff to Asian missions rather than European missions. And the risk that you run is that the weight of history—because you add up in a certain year a certain number of people to a given program because there is pressure for that program in that year, and then you leave these people there because they are doing useful work—what you do not have, in a system that does not have that kind of overall operational plan, is the ability to re-allocate your resources at the margin.

For instance, I could say that my feeling is that our European embassies are too generously staffed compared to our Asian embassies. But then, you see, at present I cannot make that statement because there are no clear statements of objectives and quantified objectives that would permit me to say: Well, okay, you have two trade people in Paris who are doing good work; they are being occupied and they produce results. But if they were placed in Indonesia, they would produce more in terms of trade.

So what an operational plan will give me eventually is: overall objectives; the ability, I hope, to quantify these

[Traduction]

M. Hovdebo: Ce paragraphe prétend qu'il n'y a pas d'objectif.

Faute de plans opérationnels, les budgets ne sont pas établis en fonction du coût, des tâches à effectuer, ni des résultats Visés.

Vous forcez donc les missions dans un tel cas à... on envoie des gens en mission à qui on ne fixe pas d'objectif précis. Ils s'affairent donc à quelques projets auxquels ils donnent une orientation sans pouvoir compter sur des plans opérationnels coordonnés à l'échelle du ministère.

M. M. Massé: Je ne pense pas que ce soit la situation dans la pratique. Je puis vous dire ce que j'ai pu constater à l'étranger. En Europe, à Londres et à Paris par exemple, je pose moi-même la question: quel est votre effectif. On me répond 250, par exemple. Pourriez-vous vous contenter de 200 personnes? On me répond: il faudrait pour cela réduire tel ou tel programme, faire un peu moins de commerce, moins d'activités culturelles, etc. C'est la réalité. Le chef de mission et les administrateurs savent très bien ce que les gens de l'ambassade font et ils sont convaincus qu'ils sont efficaces et nécessaires. C'est le chef de mission qui leur confie des programmes coordonnés.

Ce n'est pas parce que l'on n'a pas un tableau d'ensemble de tout ce qui se passe à notre ambassade à Paris qu'on doit conclure que les programmes sont inefficaces et décousus. Les programmes que l'on concrétise sont effectivement très utiles.

Cependant, dans un système où chaque ambassade fait son propre travail sans coordination d'ensemble, on court le risque qu'il soit suffisant d'envoyer 200 personnes en mission à Paris, mais par contre extrêmement difficile, voire impossible, d'évaluer les besoins des missions en Asie et par conséquent, on ne peut faire de comparaison et établir s'il serait préférable d'affecter le personnel dans les missions d'Asie plutôt qu'en Europe. Il y a aussi le risque que la tradition fasse pencher la balance. Une année donnée, des gens sont affectés à un programme parce que ce programme a de l'importance à ce moment-là, et par la suite, ces gens restent sur place parce qu'ils font un travail utile. Un système qui ne prévoit pas de planification opérationnelle d'ensemble ne permet donc pas la réaffectation des ressources marginales.

Par exemple, j'ai l'impression que nos ambassades européennes ont beaucoup trop de personnel par rapport à nos ambassades d'Asie. Pour l'instant, je ne peux pas l'affirmer parce qu'il n'existe pas d'objectifs clairs et quantifiables qui me permettraient de dire: Nous avons deux attachés commerciaux à Paris qui font du bon travail. Ils ont de quoi s'occuper et les résultats sont probants. S'ils étaient envoyés en Indonésie, leur travail stimulerait davantage le commerce.

Un plan opérationnel éventuel fournirait des objectifs d'ensemble, la possibilité, je l'espère, de quantifier ces objectifs

[Text]

objectives and translate them into resources; and then, of course, the ability to re-allocate resources at the margin so that the total operation of the department is efficient, world-wide.

So the way I understand that paragraph of the Auditor General is that if we had an operational plan that was that detailed and efficient, then I could really judge what is the marginal efficiency of the various offices. But I do not think that the fact that we do not have an operational plan permits us to conclude that therefore our resources are not efficiently used. You may conclude that they could be more efficiently used.

Mr. Kelly: Three independent assessments have been made of the efficiency of the operation: the A. G.'s report, the McDougall report, and the responses of heads of posts. And all three concur, it is a pretty sloppy game that you are playing.

Mr. M. Massé: If you use the past rather than the present, I am ready to agree.

Mr. Hovdebo: When are you going to have that operational plan in place?

Mr. M. Massé: It takes a long time. And once again, I can just quote on the departments I have had before.

In CIDA, which was a smaller operation, I had 1,053 person years. It took me about two years to put it into place, and now it is in place and it is working well and I could answer your questions on CIDA. I have close to 8,000 people in External Affairs, and I think it is going to take at least the same number of months before I can have a good operational plan in place.

Now, there is that question of time. There is the question of persuading people and training them to do it. There is also the question of difference of operations. CIDA, in a way, is relatively easy to plan because you are investing money in projects. External Affairs has got a very wide spectrum of complex objectives and it is more difficult to plan. So if you tell me two years, I will say: Well, I will be lucky to do it in two years. But at least we are on that way, we are moving in that direction.

The Chairman: Well, Mr. Hovdebo, that is a strong statement made by the Auditor General and I wonder if we could ask him to comment a little further. Because Mr. Massé does not seem to think it is as bad as you do, sir.

Mr. Kelly: Mr. Chairman, I am sorry to interrupt, but like Pavlov's dog, I have an automatic response to bells. In this case I run to answer them, rather than salivate. And I understand that if I leave I break quorum.

The Chairman: Was there a message from your Whip, Mr. Kelly?

Mr. Kelly: I can feel the bite. I will put it like that. And I must run.

The Chairman: Mrs. Cossitt was just . . .

Mr. Kelly: My apologies to to yourself, to my colleagues, and to the witnesses, but I have to . . .

[Translation]

et de leur affecter des ressources. En troisième lieu, bien entendu, ce plan me permettrait de réaffecter des ressources marginales pour que toutes les activités du ministère soient efficaces partout dans le monde.

Mon interprétation de ce paragraphe du vérificateur général est la suivante: si nous disposions d'un plan opérationnel détaillé et efficace, je pourrais véritablement juger de l'efficacité marginale des diverses missions. Cela ne signifie pas qu'en l'absence d'un plan opérationnel nos ressources ne sont pas utilisées efficacement. Cela signifie qu'elles pourraient l'être davantage.

M. Kelly: Il y a eu sur l'efficacité des activités trois évaluations indépendantes: le rapport du Vérificateur général, le rapport McDougall et la réponse des chefs de mission. Tous trois signalent que ce n'est pas très reluisant dans l'ensemble,

M. M. Massé: Je suis prêt à reconnaître que c'était vrai dans le passé.

M. Hovdebo: Allez-vous préparer un plan opérationnel?

M. M. Massé: Il faut beaucoup de temps. Je me reporte à l'expérience que j'ai d'autres ministères.

A l'ACDI, qui est un organisme plus petit, nous disposons de 1,053 années-personnes. Il a fallu deux ans pour concevoir le plan, et désormais, tout fonctionne bien. Je n'aurais pas de mal à répondre à vos questions sur l'ACDI. Au ministère des Affaires extérieures il y a 8,000 employés et il faudra autant de mois pour qu'un bon plan opérationnel soit mis sur pied.

C'est une question de temps. Il faut persuader les gens et les former. Les activités des deux organismes sont différentes. Il est relativement facile de planifier à l'ACDI, car il s'agit d'investissements dans des projets. Aux Affaires extérieures, il y a toute une gamme d'objectifs complexes, et la planification est plus difficile. Si vous me donnez deux ans, je vous dirai peut-être. Du moins, je puis affirmer que nous travaillons dans ce sens.

Le président: Monsieur Hovdebo, le vérificateur général n'a pas mâché ses mots et on pourrait peut-être lui demander de faire quelques remarques.

M. Kelly: Monsieur le président, excusez-moi de vous interrompre. Comme le chien de Pavlov, je réponds automatiquement au stimulant, à la sonnerie. Quand on sonne, j'accours, plutôt que de ronger mon frein. Cependant, si je pars, vous n'aurez plus le quorum, n'est-ce pas?

Le président: Avez-vous reçu un message de votre whip, monsieur Kelly?

M. Kelly: J'entends l'appel. Je dois accourir.

Le président: Madame Cossitt . . .

M. Kelly: Je vous prie de m'excuser, je prie mes collègues et les témoins de m'excuser, mais je dois . . .

[Texte]

The Chairman: What does our Whip say, Mrs. Cossitt?

Mrs. Cossitt: Fairly lengthy.

The Chairman: Fairly lengthy bells. Which Whip would you prefer to believe, Mr. Kelly? You are in pretty good shape . . .

Mr. Kelly: Both . . .

The Chairman: You are paired four to one.

Mr. Kelly: Give me a few minutes and let me return.

The Chairman: Well, we cannot continue without you, Mr. Kelly.

Mr. Kelly: Can someone move just a brief . . .

The Chairman: A recess? Okay, we will declare a recess until Mr. Kelly resolves the affairs of state. All right. Remember we will be here waiting for your information.

• 1140

• 1155

The Chairman: Order, please. I have to announce to you that the Liberal Whip has confined all of his members to the lobby in anticipation of the vote, and therefore the committee cannot proceed. So we are free to leave, I regret to announce. We will try to continue at 11.00 a.m. on Thursday in the same room.

I apologize, gentlemen, for the interruption, but there are some things that are beyond our control.

The meeting is adjourned to the call of the Chair.

[Traduction]

Le président: Madame Cossitt, que dit votre whip?

Mme Cossitt: Ce sera long.

Le président: La cloche sonnera longtemps. Monsieur Kelly, quel whip préférez-vous croire? Votre situation est assez bonne.

M. Kelly: Les deux . . .

Le président: Vous êtes jumelé à quatre contre un.

M. Kelly: Je n'en n'ai que pour cinq minutes et je reviendrai.

Le président: Monsieur Kelly, nous ne pouvons pas poursuivre sans vous.

M. Kelly: Quelqu'un peut-il demander une brève . . .

Le président: Pause? D'accord, nous ferons une pause en attendant que M. Kelly ait résolu cette question. Très bien. N'oubliez pas que nous attendons ici les renseignements que vous apporterez.

Le président: À l'ordre, s'il vous plaît. Le Whip libéral a demandé à tous les membres de son parti de ne pas quitter l'antichambre en prévision d'un vote. Le Comité ne peut donc pas poursuivre ses travaux. Vous pouvez partir, à mon grand regret. Nous essaierons de poursuivre jeudi à 11 heures dans la même salle.

Messieurs, excusez-moi de ce contretemps, mais il s'agit de raisons indépendantes de notre volonté.

La séance est levée jusqu'à nouvel ordre.



*If undelivered, return COVER ONLY to
Canadian Government Publishing Centre,
Supply and Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à
Centre d'édition du gouvernement du Canada,
Approvisionnement et Services Canada,
Ottawa, Canada, K1A 0S9*

WITNESSES—TÉMOINS

From the Office of the Auditor General of Canada:

Mr. Kenneth M. Dye, Auditor General.

Du bureau du Vérificateur général du Canada:

M. Kenneth M. Dye, Vérificateur général.

From the Department of External Affairs:

Mr. Marcel Massé, Under-Secretary of State.

Du ministère des Affaires extérieures:

M. Marcel Massé, Sous-secrétaire d'État.

BINDING SECT. SEP 20 1984

